

ISO 9004

Novembre 2009

www.afnor.org

Ce document est à usage exclusif et non collectif des clients Intranormes. Toute mise en réseau, reproduction et rediffusion, sous quelque forme que ce soit, même partielle, sont strictement interdites.

This document is intended for the exclusive and non collective use of Intranormes (Standards on line) customers. All network exploitation, reproduction and re-dissemination, even partial, whatever the form (harcopy or media), is strictly prohibited.



**DOCUMENT PROTÉGÉ
PAR LE DROIT D'AUTEUR**

Droits de reproduction réservés. Sauf prescription différente, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie et les microfilms, sans accord formel.

Contacteur :
AFNOR – Norm'Info
11, rue Francis de Pressensé
93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél : 01 41 62 76 44
Fax : 01 49 17 92 02
E-mail : norminfo@afnor.org

afnor

Extract from GDN – This document is a working copy

Intranormes
Pour GROUPE EADS
Client 233300

Le 28/01/2011 à 14:16

Diffusé avec l'autorisation de l'éditeur

Distributed under licence of the publisher

NORME INTERNATIONALE

**ISO
9004**

Troisième édition
2009-11-01

Gestion des performances durables d'un organisme — Approche de management par la qualité

*Managing for the sustained success of an organization — A quality
management approach*



Numéro de référence
ISO 9004:2009(F)

ISO 9004:2009(F)

PDF – Exonération de responsabilité

Le présent fichier PDF peut contenir des polices de caractères intégrées. Conformément aux conditions de licence d'Adobe, ce fichier peut être imprimé ou visualisé, mais ne doit pas être modifié à moins que l'ordinateur employé à cet effet ne bénéficie d'une licence autorisant l'utilisation de ces polices et que celles-ci y soient installées. Lors du téléchargement de ce fichier, les parties concernées acceptent de fait la responsabilité de ne pas enfreindre les conditions de licence d'Adobe. Le Secrétariat central de l'ISO décline toute responsabilité en la matière.

Adobe est une marque déposée d'Adobe Systems Incorporated.

Les détails relatifs aux produits logiciels utilisés pour la création du présent fichier PDF sont disponibles dans la rubrique General Info du fichier; les paramètres de création PDF ont été optimisés pour l'impression. Toutes les mesures ont été prises pour garantir l'exploitation de ce fichier par les comités membres de l'ISO. Dans le cas peu probable où surviendrait un problème d'utilisation, veuillez en informer le Secrétariat central à l'adresse donnée ci-dessous.



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2009

Droits de reproduction réservés. Sauf prescription différente, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie et les microfilms, sans l'accord écrit de l'ISO à l'adresse ci-après ou du comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.org
Web www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction.....	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Gestion des performances durables d'un organisme	1
4.1 Généralités	1
4.2 Performances durables.....	2
4.3 Environnement de l'organisme	3
4.4 Parties intéressées, besoins et attentes	3
5 Stratégie et politique	3
5.1 Généralités	3
5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques	4
5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques	4
5.4 Communication de la stratégie et des politiques	5
6 Management des ressources	6
6.1 Généralités	6
6.2 Ressources financières	6
6.3 Personnel de l'organisme.....	7
6.4 Partenaires et fournisseurs	8
6.5 Infrastructure	9
6.6 Environnement de travail.....	9
6.7 Connaissances, informations et technologie	10
6.8 Ressources naturelles	11
7 Management de processus	11
7.1 Généralités	11
7.2 Planification et maîtrise du processus.....	12
7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus	13
8 Surveillance, mesure, analyse et revue	13
8.1 Généralités	13
8.2 Surveillance	13
8.3 Mesurage	13
8.4 Analyse	17
8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse.....	17
9 Amélioration, innovation et apprentissage.....	18
9.1 Généralités	18
9.2 Amélioration.....	18
9.3 Innovation.....	19
9.4 Apprentissage.....	20
Annexe A (informative) Outil d'auto-évaluation.....	21
Annexe B (informative) Principes de management de la qualité	41
Annexe C (informative) Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008	46
Bibliographie.....	48

ISO 9004:2009(F)

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (CEI) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les Normes internationales sont rédigées conformément aux règles données dans les Directives ISO/CEI, Partie 2.

La tâche principale des comités techniques est d'élaborer les Normes internationales. Les projets de Normes internationales adoptés par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme Normes internationales requiert l'approbation de 75 % au moins des comités membres votants.

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence.

L'ISO 9004 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 2, *Systèmes qualité*.

Cette troisième édition annule et remplace la deuxième édition (ISO 9004:2000), qui a fait l'objet d'une révision technique.

La modification majeure apportée à l'ISO 9004 concerne la gestion des performances durables d'un organisme, engendrant de ce fait des modifications substantielles quant à sa structure et à son contenu.

Introduction

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices permettant à un organisme de réaliser des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, au moyen d'une approche de management par la qualité.

Un organisme réalise des performances durables lorsqu'il est capable de satisfaire aux besoins et aux attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée. Des performances durables peuvent être réalisées par le management efficace de l'organisme, la sensibilisation à l'environnement de l'organisme, l'apprentissage et par l'application appropriée des principes d'amélioration et/ou d'innovation.

La présente Norme internationale encourage l'auto-évaluation comme outil essentiel de la revue du niveau de maturité de l'organisme, couvrant son leadership, sa stratégie, son système de management, ses ressources et processus, afin d'identifier les points forts et les faiblesses, ainsi que les opportunités d'amélioration et/ou d'innovation.

La présente Norme internationale fournit une perspective sur le management par la qualité plus large que celle de l'ISO 9001. Elle traite des besoins et attentes de toutes les parties intéressées pertinentes et fournit des lignes directrices pour l'amélioration continue et systématique des performances globales de l'organisme. La Figure 1 illustre un modèle élargi de système de management de la qualité fondé sur les processus, incorporant les éléments de l'ISO 9001 et de l'ISO 9004.

ISO 9004:2009(F)

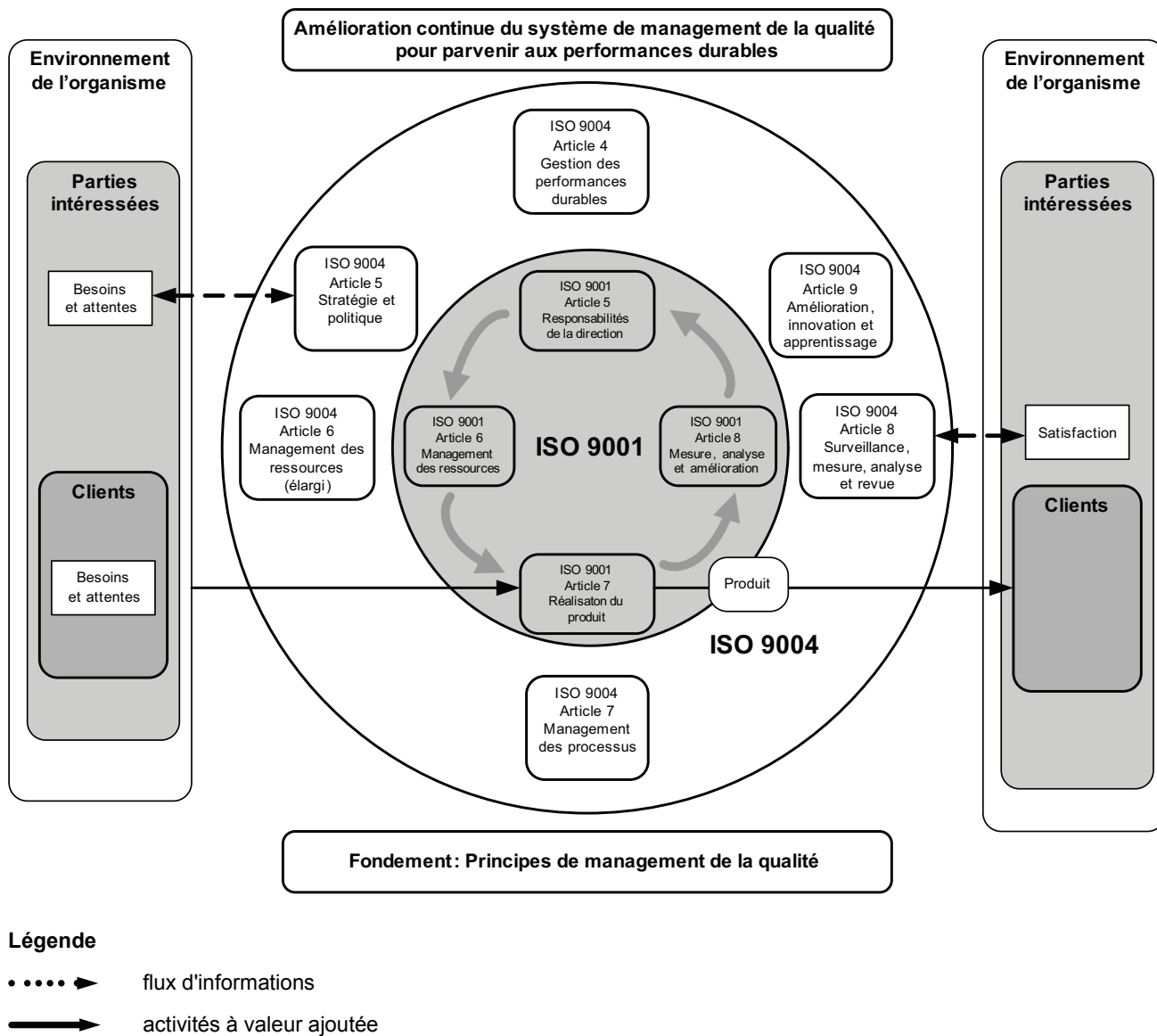


Figure 1 — Modèle élargi d'un système de management de la qualité fondé sur les processus

La présente Norme internationale a été élaborée pour rester cohérente avec l'ISO 9001 et compatible avec d'autres normes de système de management. Ces normes sont complémentaires, mais elles peuvent être utilisées séparément.

L'Annexe A fournit un outil permettant aux organismes de réaliser l'auto-évaluation de leurs propres forces et faiblesses, de déterminer leur niveau de maturité et d'identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation.

L'Annexe B fournit une description des principes de management de la qualité qui servent de base aux normes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176.

L'Annexe C donne, article par article, la correspondance entre la présente Norme internationale et l'ISO 9001:2008.

Gestion des performances durables d'un organisme — Approche de management par la qualité

1 Domaine d'application

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité. Elle s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

La présente Norme internationale n'est pas destinée à être utilisée dans un cadre réglementaire, contractuel ou de certification.

2 Références normatives

Les documents de référence suivants sont indispensables pour l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 9000, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000, ainsi que les suivants s'appliquent.

3.1

performances durables

⟨organisme⟩ résultat de l'aptitude d'un organisme à atteindre et maintenir ses performances sur le long terme

3.2

environnement de l'organisme

combinaison de facteurs et de conditions internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisme, et son comportement vis-à-vis de ses parties intéressées

4 Gestion des performances durables d'un organisme

4.1 Généralités

Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction de l'organisme adopte une approche de management par la qualité. Il convient que le système de management de la qualité de l'organisme soit fondé sur les principes décrits dans l'Annexe B. Ces principes décrivent les concepts qui sont le fondement d'un système efficace de management de la qualité. Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction applique ces principes au système de management de la qualité de l'organisme.

ISO 9004:2009(F)

Il convient que l'organisme élabore son système de management de la qualité afin d'assurer

- l'utilisation efficace des ressources,
- un processus décisionnel fondé sur une évidence effective,
- une orientation vers la satisfaction du client, ainsi que sur les besoins et les attentes des autres parties intéressées pertinentes.

NOTE Dans la présente Norme internationale, le terme «direction» se rapporte au plus haut niveau d'autorité dans le processus décisionnel d'un organisme et le terme «organisme» couvre l'ensemble des individus d'un organisme. Ceci est cohérent avec les définitions de ces termes donnés dans l'ISO 9000.

4.2 Performances durables

L'organisme peut obtenir des performances durables par la satisfaction systématique des besoins et attentes de ses parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée.

L'environnement de l'organisme est toujours fluctuant et incertain, et pour obtenir des performances durables, il convient que la direction

- ait une perspective de planification à long terme,
- surveille constamment et analyse régulièrement l'environnement de l'organisme,
- identifie toutes ses parties intéressées pertinentes, évalue leurs impacts individuels potentiels sur les performances de l'organisme, et détermine comment répondre à leurs besoins et attentes de manière équilibrée,
- implique constamment les parties intéressées et les tient informées des activités et plans de l'organisme,
- établit les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs, les partenaires et les autres parties intéressées,
- utilise une large gamme d'approches, y compris la négociation et la médiation, pour équilibrer les besoins et les attentes bien souvent concurrents des parties intéressées,
- identifie les risques associés à court terme et à long terme et déploie une stratégie globale permettant à l'organisme de les atténuer,
- anticipe les besoins futurs en ressources (y compris les compétences nécessaires de son personnel),
- établisse des processus appropriés pour réaliser la stratégie de l'organisme, en s'assurant qu'ils permettent de répondre rapidement à l'évolution de la conjoncture,
- évalue régulièrement la conformité aux plans et procédures actuels et prenne des mesures correctives et préventives appropriées,
- s'assure que le personnel de l'organisme a des opportunités d'apprentissage à son profit d'une part et, d'autre part, pour maintenir le dynamisme de l'organisme, et
- établisse et maintienne des processus d'innovation et d'amélioration continue.

4.3 Environnement de l'organisme

Les organismes, de petite ou de grande taille, à but lucratif ou non lucratif, fonctionnent dans un environnement en perpétuelle évolution. Par conséquent, il convient que l'organisme surveille et analyse constamment son environnement afin d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques associés aux parties intéressées et l'évolution de leurs besoins et attentes.

Il convient que la direction prenne des décisions en temps utile en termes de changement organisationnel et d'innovation afin de maintenir et d'améliorer les performances de l'organisme.

NOTE Pour des informations complémentaires sur le management du risque, voir l'ISO 31000.

4.4 Parties intéressées, besoins et attentes

Les parties intéressées sont des individus ou d'autres entités qui créent de la valeur pour l'organisme ou sont d'une autre façon intéressées ou impactées par les activités de ce dernier. La satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées contribue à la réalisation de performances durables par l'organisme.

De plus, les besoins et les attentes des parties intéressées individuelles sont différents, peuvent être contradictoires avec ceux des autres parties intéressées ou peuvent changer très rapidement. Les formes d'expression et de satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées sont extrêmement diversifiées, comprenant des éléments tels que la collaboration, la coopération, la négociation, le recours à l'externalisation, voire la cessation d'une activité commune.

Tableau 1 — Exemples de parties intéressées, de leurs besoins et de leurs attentes

Partie intéressée	Besoins et attentes
Clients	Performances en termes de qualité, de prix et de livraison des produits
Propriétaires/actionnaires	Rentabilité durable Transparence
Personnel de l'organisme	Bon environnement de travail Sécurité au travail Reconnaissance et récompense
Fournisseurs et partenaires	Bénéfices mutuels et pérennité
Société	Protection de l'environnement Déontologie/éthique Respect des exigences légales et réglementaires

NOTE Bien que la plupart des organismes utilisent des descriptions similaires pour leurs parties intéressées (par exemple clients, propriétaires/actionnaires, fournisseurs et partenaires, personnel de l'organisme), la composition de ces catégories peut varier de manière significative dans le temps et entre les organismes, les industries, les nations et les cultures.

5 Stratégie et politique

5.1 Généralités

Pour obtenir des performances durables, il convient que la direction établisse et maintienne une mission, une vision et des valeurs pour l'organisme. Il convient que celles-ci soient clairement comprises, acceptées et partagées par le personnel de l'organisme et, le cas échéant, par d'autres parties intéressées.

NOTE Dans la présente Norme internationale, une «mission» est la description de la raison même de l'existence de l'organisme et une «vision» décrit l'état qu'il souhaite atteindre, c'est-à-dire ce que l'organisme souhaite être et la perception qu'il souhaite provoquer au niveau de ses parties intéressées.

ISO 9004:2009(F)

5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques

Afin que la mission, la vision et les valeurs soient acceptées et partagées par ses parties intéressées, il convient que la direction formule clairement la stratégie et les politiques de l'organisme. Il convient de surveiller régulièrement l'environnement de l'organisme pour déterminer l'éventuelle nécessité de revoir et (le cas échéant) de réviser la stratégie et les politiques. Afin de pouvoir élaborer, adopter et soutenir une stratégie et une politique efficaces, il convient que l'organisme dispose de processus pour

- surveiller en permanence et analyser régulièrement l'environnement de l'organisme, y compris les besoins et les attentes de ses clients, la situation concurrentielle, les nouvelles technologies, les changements de politique, les prévisions économiques ou les facteurs sociologiques,
- identifier et déterminer les besoins et les attentes des autres parties intéressées,
- évaluer ses capacités de traitement et ressources actuelles,
- identifier les besoins futurs en ressources et technologies,
- mettre à jour sa stratégie et ses politiques, et
- identifier les éléments de sortie nécessaires pour satisfaire aux besoins et aux attentes des parties intéressées.

Il convient d'établir ces processus en temps utile, en prévoyant les plans et les ressources d'appui nécessaires.

Il convient que l'élaboration de la stratégie d'un organisme tienne également compte d'activités telles que les analyses des exigences du client ou des exigences réglementaires, de ses produits, de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il convient qu'un processus défini existe pour l'élaboration et la revue de la stratégie de l'organisme.

NOTE Une «stratégie» signifie un plan logique et structuré ou une méthode permettant d'atteindre des objectifs, notamment sur le long terme.

5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques

5.3.1 Généralités

Pour mettre en œuvre une stratégie et des politiques en vue de performances durables, il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus et des pratiques qui permettent de

- traduire sa stratégie et ses politiques en objectifs mesurables à tous les niveaux appropriés de l'organisme, selon le cas,
- établir des calendriers pour chaque objectif et affecter la responsabilité et l'autorité pour atteindre l'objectif,
- évaluer les risques stratégiques et définir des contre-mesures adéquates,
- fournir les ressources nécessaires au déploiement des activités requises, et
- réaliser les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs.

5.3.2 Processus et pratiques

Pour assurer l'efficacité et l'efficience de ses processus et pratiques, il convient que l'organisme réalise des activités pour

- anticiper les contradictions potentielles pouvant survenir du fait des différents besoins et attentes de ses parties intéressées,
- évaluer et comprendre les performances actuelles de l'organisme et les causes profondes des problèmes antérieurs afin d'éviter leur récurrence,
- maintenir les parties intéressées informées, obtenir leur engagement, les sensibiliser à l'avancement des plans et obtenir leur retour d'informations et idées d'amélioration,
- revoir le système de management et ses processus, et les mettre à jour si nécessaire,
- surveiller, mesurer, analyser, revoir et rendre compte,
- fournir toutes les ressources nécessaires, y compris celles requises pour l'amélioration, l'innovation et l'apprentissage,
- déterminer, actualiser et atteindre ses objectifs, y compris des calendriers d'exécution, et
- s'assurer que les résultats sont cohérents avec la stratégie.

5.3.3 Déploiement

Pour déployer sa stratégie et ses politiques, il convient que l'organisme identifie les relations entre ses processus. Une description de la séquence et de l'interaction des processus peut faciliter les activités de revue en

- mettant en évidence la relation qui existe entre les structures organisationnelles, les systèmes et les processus,
- identifiant les problèmes potentiels dans les interactions entre processus,
- fournissant un moyen de donner la priorité à l'amélioration et aux autres initiatives de changement, et
- fournissant un cadre permettant d'établir, d'aligner et de déployer les objectifs à tous les niveaux appropriés de l'organisme.

5.4 Communication de la stratégie et des politiques

La communication efficace de la stratégie et des politiques est essentielle aux performances durables de l'organisme.

Il convient que cette communication soit explicite, opportune et continue. Il convient également que la communication inclue un mécanisme de retour d'informations et un cycle de revue et qu'elle intègre des dispositions permettant de traiter de manière proactive les changements de l'environnement de l'organisme.

Il convient que le processus de communication de l'organisme fonctionne verticalement et horizontalement et qu'il soit adapté aux différents besoins de ses destinataires. Par exemple, la même information peut être transmise différemment au personnel de l'organisme qu'aux clients ou autres parties intéressées.

ISO 9004:2009(F)

6 Management des ressources

6.1 Généralités

Il convient que l'organisme identifie les ressources internes et externes nécessaires à la réalisation de ses objectifs à court et à long termes. Il convient que les politiques et méthodes de management des ressources de l'organisme soient cohérentes avec sa stratégie.

Pour assurer que les ressources (tels qu'équipements, installations, matériels, énergie, connaissance, finance et personnel) sont utilisées de manière efficace et efficiente, il est nécessaire de mettre en place des processus permettant de fournir, d'affecter, de surveiller, d'évaluer, d'optimiser, de maintenir et de préserver ces ressources.

Pour assurer la disponibilité des ressources pour des activités futures, il convient que l'organisme identifie et évalue les risques de leur pénurie potentielle, et surveille en permanence l'utilisation actuelle des ressources pour trouver des opportunités d'amélioration pour leur utilisation. En parallèle, il convient de rechercher de nouvelles ressources, des processus améliorés et de nouvelles technologies.

Il convient que l'organisme revoit périodiquement la disponibilité et la pertinence des ressources identifiées, y compris les ressources externalisées, et prenne les mesures nécessaires. Il convient d'utiliser également les résultats de ces revues comme éléments d'entrée des revues de la stratégie, des objectifs et des plans de l'organisme.

6.2 Ressources financières

Il convient que la direction détermine les besoins financiers de l'organisme et établisse les ressources financières nécessaires pour ses opérations actuelles et futures. Les ressources financières peuvent prendre de nombreuses formes telles que liquidités, garanties, emprunts et autres instruments financiers.

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus de surveillance, de contrôle et de reporting de l'affectation et de l'utilisation efficaces des ressources financières en rapport avec les objectifs de l'organisme.

Le reporting sur ces questions peut également fournir un moyen de déterminer les activités inefficaces ou non efficaces et de déclencher des actions d'amélioration appropriées. Dans les revues de direction, il convient d'utiliser les rapports financiers liés aux performances du système de management et à la conformité du produit.

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du système de management peut influencer positivement et de diverses manières sur les résultats financiers de l'organisme, par exemple

- en interne, par la réduction des défaillances de processus et de produit et l'élimination de la perte de matériaux ou de temps, et
- en externe, par la réduction des défaillances de produit, des coûts de compensation des garanties, des responsabilités du fait du produit et autres risques de responsabilité, des coûts liés à la perte de clients et de marchés.

NOTE L'ISO 10014 est un exemple de la manière dont un organisme peut identifier et réaliser des profits financiers et économiques par l'application des principes de management de la qualité de l'ISO 9000.

6.3 Personnel de l'organisme

6.3.1 Management du personnel

Le personnel constitue une ressource significative d'un organisme et sa totale implication permet de développer son aptitude à créer de la valeur pour les parties intéressées. Il convient que la direction, par son leadership, crée et maintienne une vision et des valeurs partagées et un environnement interne permettant au personnel d'être totalement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Dans la mesure où le personnel représente la ressource la plus précieuse et critique, il est nécessaire de s'assurer que son environnement de travail encourage le développement individuel, l'apprentissage, le transfert des connaissances et le travail en équipe. Il convient de fonder le management du personnel sur une approche planifiée, transparente et responsable du point de vue éthique et social. Il convient que l'organisme s'assure que le personnel comprend l'importance de sa contribution et de ses fonctions.

Il convient que l'organisme établisse des processus permettant au personnel

- de traduire les objectifs stratégiques et de processus de l'organisme dans ses propres objectifs de travail individuels, et établir les plans pour leur réalisation,
- d'identifier les contraintes à leurs performances,
- de prendre l'engagement et la responsabilité à résoudre les problèmes,
- d'évaluer ses performances personnelles en fonction de ses objectifs de travail individuels,
- de rechercher activement des opportunités d'amélioration de ses compétences et expérience,
- de favoriser le travail en équipe et encourager la synergie entre les personnes, et
- de partager les informations, les connaissances et l'expérience au sein de l'organisme.

6.3.2 Compétences du personnel

Pour s'assurer qu'il dispose des compétences nécessaires, il convient que l'organisme établisse et entretienne un «plan de développement du personnel» et il convient que les processus associés aient pour but d'aider l'organisme à identifier, développer et améliorer les compétences de son personnel en appliquant les étapes suivantes:

- identification des compétences professionnelles et personnelles pouvant être nécessaires à l'organisme sur les court et long termes, selon ses mission, vision, stratégie, politiques et objectifs;
- identification des compétences actuellement disponibles au sein de l'organisme et des lacunes entre les compétences disponibles et celles nécessaires au moment présent et pour l'avenir;
- mise en œuvre d'actions visant à améliorer et/ou acquérir des compétences pour combler les lacunes;
- revue et évaluation de l'efficacité des actions entreprises pour s'assurer de l'obtention des compétences nécessaires; et
- maintien des compétences acquises.

NOTE Voir l'ISO 10015 pour de plus amples informations sur les compétences et la formation.

ISO 9004:2009(F)

6.3.3 Implication et motivation du personnel

Il convient que l'organisme incite son personnel à comprendre la pertinence et l'importance de ses responsabilités et activités en rapport avec la création et l'apport de valeur pour les clients et les autres parties intéressées.

Pour renforcer l'implication et la motivation de son personnel, il convient que l'organisme envisage des activités telles que

- le développement d'un processus permettant de partager et d'utiliser les compétences du personnel, par exemple un outil de collecte des idées d'amélioration,
- l'établissement d'un système de reconnaissance et de récompense approprié fondé sur les évaluations individuelles des réalisations du personnel,
- l'établissement d'un système de qualification des compétences et de planification de carrière, pour promouvoir le développement personnel,
- la revue permanente du niveau de satisfaction et des besoins et attentes du personnel, et
- la proposition d'opportunités d'encadrement et de tutorat professionnel.

NOTE Pour de plus amples informations sur l'«implication du personnel», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B.

6.4 Partenaires et fournisseurs

6.4.1 Généralités

Les partenaires peuvent être des fournisseurs de produits, des prestataires de service, des institutions technologiques et financières, des organisations gouvernementales et non gouvernementales ou d'autres parties intéressées. Les partenaires peuvent contribuer à tout type de ressource, tel que convenu et défini dans un accord de partenariat.

L'organisme et ses partenaires sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent leurs capacités à créer de la valeur. Il convient que l'organisme considère le partenariat comme une forme particulière de relation avec des fournisseurs, dans laquelle ces derniers peuvent s'investir et partager les profits ou les pertes du domaine d'activité de l'organisme.

Lorsqu'un organisme développe des partenariats, il convient qu'il prenne en considération des éléments tels que

- la mise à disposition d'informations aux partenaires, le cas échéant, pour optimiser leurs contributions,
- le soutien aux partenaires en leur fournissant des ressources (telles qu'informations, connaissances, expertise, technologie, processus et formation partagée),
- le partage des profits et des pertes avec les partenaires, et
- l'amélioration des performances des partenaires.

NOTE Pour de plus amples informations sur les «relations mutuellement bénéfiques», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B.

6.4.2 Sélection, évaluation et amélioration des capacités des fournisseurs et des partenaires

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus permettant d'identifier, de sélectionner et d'évaluer ses fournisseurs et partenaires afin d'améliorer en permanence leurs capacités et de s'assurer que les produits ou autres ressources qu'ils fournissent répondent aux besoins et attentes de l'organisme.

Dans le cadre de la sélection et de l'évaluation des fournisseurs et partenaires, il convient que l'organisme prenne en considération des éléments tels que

- leur contribution aux activités de l'organisme et leur aptitude à créer de la valeur pour l'organisme et ses parties intéressées,
- le potentiel d'amélioration continue de leurs capacités,
- l'amélioration de ses propres capacités qui peut être obtenue par la coopération avec les fournisseurs et partenaires, et
- les risques associés aux relations avec les fournisseurs et les partenaires.

En collaboration avec ses fournisseurs et partenaires, il convient que l'organisme cherche à améliorer en permanence la qualité, le prix et la fourniture des produits fournis par les fournisseurs et partenaires ainsi que l'efficacité de leurs systèmes de management, sur la base d'une évaluation périodique et d'un retour d'informations concernant leurs performances.

Il convient que l'organisme revoie et renforce en permanence ses relations avec ses fournisseurs et partenaires, tout en tenant dûment compte de l'équilibre entre les objectifs à court et à long termes.

6.5 Infrastructure

Il convient que l'organisme planifie, fournisse et gère son infrastructure de manière efficace et efficiente. Il convient qu'il évalue périodiquement la pertinence de l'infrastructure à satisfaire les objectifs de l'organisme. Il convient de prêter une attention particulière à

- la sûreté de fonctionnement de l'infrastructure (en considérant également la disponibilité, la fiabilité, la maintenabilité et le support de maintenance),
- la sécurité et la sûreté,
- les éléments d'infrastructure en rapport avec les produits et les processus,
- l'efficacité, le coût, la capacité et l'environnement de travail, et
- l'impact de l'infrastructure sur l'environnement de travail.

Il convient que l'organisme identifie et évalue les risques associés à l'infrastructure et prenne des mesures pour pallier les risques, y compris par l'établissement de plans d'urgence appropriés.

NOTE Pour de plus amples informations sur les impacts environnementaux, voir l'ISO 14001 et les autres normes élaborées par l'ISO/TC 207.

6.6 Environnement de travail

Il convient que l'organisme fournisse et gère un environnement de travail adapté pour atteindre et maintenir les performances durables de l'organisme et la compétitivité de ses produits. Il convient qu'un environnement de travail adapté, considéré comme une combinaison de facteurs humains et physiques, tienne compte

- des méthodes de travail créatives et des opportunités pour une implication accrue afin d'exploiter le potentiel du personnel de l'organisme,

ISO 9004:2009(F)

- des règles et des conseils de sécurité et l'utilisation d'équipements de protection,
- de l'ergonomie,
- des facteurs psychologiques, y compris la charge de travail et le stress,
- de l'emplacement des postes de travail,
- des installations pour le personnel de l'organisme,
- de l'amélioration de l'efficacité et de la réduction des déchets,
- de la chaleur, de l'humidité, de l'éclairage, de la circulation d'air, et
- de l'hygiène, de la propreté, du bruit, des vibrations et de la pollution.

Il convient que l'environnement de travail encourage la productivité, la créativité et le bien-être des personnes qui travaillent ou de celles qui visitent les locaux de l'organisme (par exemple les clients, les fournisseurs et les partenaires). En parallèle, il convient que l'organisme s'assure que son environnement de travail est conforme à toutes les exigences légales et réglementaires en vigueur et respecte les normes applicables (telles que celles relatives à l'environnement et à la santé et la sécurité au travail).

6.7 Connaissances, informations et technologie

6.7.1 Généralités

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus permettant de gérer les connaissances, les informations et la technologie considérées comme des ressources essentielles. Il convient que les processus concernent la manière d'identifier, d'obtenir, de maintenir, de préserver, d'utiliser et d'évaluer la nécessité de ces ressources. Il convient que l'organisme partage ces connaissances, informations et technologie avec ses parties intéressées, le cas échéant.

6.7.2 Connaissances

Il convient que la direction évalue la manière dont la base de connaissances actuelle de l'organisme est identifiée et protégée. Il convient également que la direction considère le mode d'obtention des connaissances requises pour satisfaire aux besoins actuels et futurs de l'organisme, issues de sources internes et externes, telles que des établissements d'enseignement supérieur et professionnels. Pour définir la manière d'identifier, de maintenir et de protéger les connaissances, de nombreux éléments doivent être pris en considération, tels que

- tirer des leçons des défaillances, des situations de demi-échec et des succès,
- recueillir les connaissances et l'expérience du personnel de l'organisme,
- regrouper les connaissances des clients, partenaires et fournisseurs,
- recueillir les connaissances non documentées (tacites et explicites) existant au sein de l'organisme,
- assurer la communication efficace du contenu informatif important (notamment au niveau de chaque interface des chaînes d'approvisionnement et de production), et
- gérer les données et les enregistrements.

6.7.3 Informations

Il convient que l'organisme établisse et entretienne des processus permettant de regrouper des données fiables et utiles et de les convertir en informations nécessaires à la prise de décision.

Ceci comprend les processus nécessaires pour le stockage, la confidentialité, la protection, la communication et la diffusion des données et informations à toutes les parties concernées. Les systèmes d'information et de communication de l'organisme doivent être robustes et accessibles pour assurer leurs capacités. Il convient que l'organisme garantisse l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des informations concernant ses performances, améliorations des processus et avancements dans la réalisation de performances durables.

6.7.4 Technologie

Il convient que la direction tienne compte des options technologiques pour améliorer les performances de l'organisme dans des domaines tels que la réalisation des produits, la commercialisation, le benchmarking, l'interaction avec les clients, les relations avec les fournisseurs et les processus externalisés. Il convient que l'organisme établisse des processus permettant d'évaluer

- les niveaux actuels de la technologie à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, y compris les tendances émergentes,
- les coûts économiques et les bénéfices,
- les risques associés à l'évolution de la technologie,
- l'environnement concurrentiel, et
- sa rapidité et son aptitude à réagir rapidement aux exigences des clients pour assurer sa compétitivité.

NOTE Pour de plus amples informations sur la manière de protéger les connaissances, voir l'ISO/CEI 27000 et les autres normes élaborées par l'ISO/JTC 1/SC 27 sur les techniques de sécurité des technologies de l'information.

6.8 Ressources naturelles

La disponibilité des ressources naturelles constitue l'un des facteurs qui peut avoir une influence sur les performances durables de l'organisme et son aptitude à satisfaire aux exigences de ses clients et autres parties intéressées. Il convient que l'organisme tienne compte des risques et des opportunités associés à la disponibilité et à l'utilisation de l'énergie et des ressources naturelles à court terme et à long terme.

Il convient que l'organisme tienne dûment compte de l'intégration des aspects de protection de l'environnement dans la conception et le développement des produits, ainsi que pour le développement de ses processus, afin de pallier les risques identifiés.

Il convient que l'organisme s'efforce de réduire les impacts environnementaux sur tout le cycle de vie de ses produits et de son infrastructure, de la conception à l'élimination du produit, en passant par la fabrication ou la prestation de service, la distribution et l'utilisation.

NOTE Pour de plus amples informations, voir l'ISO 14001 et les autres normes élaborées par l'ISO/TC 207 sur le management environnemental.

7 Management de processus

7.1 Généralités

Les processus sont spécifiques à un organisme et varient selon son type, sa taille et son niveau de maturité. Au sein de chaque processus, il convient de déterminer et d'adapter les activités à la taille et aux caractéristiques distinctives de l'organisme.

ISO 9004:2009(F)

Pour atteindre ses objectifs, il convient que l'organisme assure un management proactif de tous les processus, y compris les processus externalisés, pour s'assurer qu'ils sont efficaces et efficients. Ceci peut être facilité en adoptant une «approche processus» comprenant l'établissement de processus, d'interdépendances, de contraintes et de ressources partagées.

Il convient de revoir régulièrement les processus et leurs interrelations et de prendre des mesures appropriées pour leur amélioration.

Il convient de gérer les processus comme un système en créant et en comprenant les réseaux des processus, leurs séquences et leurs interactions. Le fonctionnement cohérent de ce système est souvent désigné «approche système en termes de management». Le réseau peut être décrit dans une cartographie des processus et de leurs interfaces.

NOTE Pour de plus amples informations sur l'«approche processus», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B de la présente Norme internationale, ainsi que dans l'ISO 9000 et le dossier d'introduction et de support relatif à l'ISO 9000 *Guide sur le concept et l'utilisation de l'approche processus pour les systèmes de management*^[34].

7.2 Planification et maîtrise du processus

Il convient que l'organisme détermine et planifie ses processus et définisse les fonctions nécessaires pour fournir des produits qui continuent de satisfaire aux besoins et aux attentes des clients et autres parties intéressées, de manière continue. Il convient de planifier et de vérifier les processus conformément à la stratégie de l'organisme et qu'ils concernent les activités de management, la mise à disposition des ressources, la réalisation du produit et les activités de surveillance, de mesure et de revue.

Dans le cadre de la planification et de la vérification des processus, il convient de tenir compte

- des analyses de l'environnement de l'organisme,
- des prévisions à court et à long termes de l'évolution du marché,
- des besoins et attentes des parties intéressées,
- des objectifs à atteindre,
- des exigences légales et réglementaires,
- des risques financiers et autres risques potentiels,
- des éléments d'entrée et de sortie des processus,
- des interactions avec d'autres processus,
- des ressources et des informations,
- des activités et des méthodes,
- des enregistrements requis ou souhaités,
- de la mesure, de la surveillance et de l'analyse,
- des actions correctives et préventives, et
- des activités d'amélioration et/ou d'innovation.

Il convient que la planification des processus inclue la considération de nécessités déterminées pour l'organisme de développer ou d'acquérir de nouvelles technologies, de développer de nouveaux produits ou de faire connaître de nouvelles caractéristiques de produit, et ce pour créer de la valeur.

7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus

Pour chaque processus, il convient que l'organisme nomme un responsable de processus (souvent désigné en tant que «propriétaire de processus») investi de responsabilités et autorités définies pour établir, maintenir, contrôler et améliorer le processus et son interaction avec d'autres processus. Le responsable de processus peut être une personne ou une équipe selon la nature du processus et la culture de l'organisme.

Il convient que l'organisme s'assure que les responsabilités, autorités et rôles des responsables de processus sont reconnus à tous les niveaux de l'organisme et que le personnel associé aux processus individuels dispose des compétences nécessaires pour réaliser les tâches et activités impliquées.

8 Surveillance, mesure, analyse et revue

8.1 Généralités

Pour obtenir des performances durables dans un environnement toujours fluctuant et incertain, l'organisme doit surveiller, mesurer, analyser et revoir régulièrement ses performances.

8.2 Surveillance

Il convient que la direction établisse et entretienne des processus permettant de surveiller l'environnement de l'organisme et de recueillir et gérer les informations nécessaires pour

- identifier et comprendre les besoins et les attentes actuels et futurs de toutes les parties intéressées pertinentes,
- évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces,
- déterminer la nécessité d'offres de produits différents, concurrents ou nouveaux,
- évaluer les marchés actuels et émergents et les technologies en développement,
- anticiper les modifications actuelles et prévues des exigences légales et réglementaires,
- comprendre le marché du travail et son effet sur la fidélité du personnel de l'organisme,
- comprendre les tendances sociales, économiques et écologiques ainsi que les aspects culturels locaux applicables aux activités de l'organisme,
- déterminer les besoins en ressources naturelles et leur préservation sur le long terme, et
- évaluer les capacités actuelles de l'organisation et des processus (voir Annexe A).

NOTE Pour de plus amples informations sur l'«orientation client», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B.

8.3 Mesurage

8.3.1 Généralités

Il convient que la direction évalue l'avancement dans la réalisation de ses résultats planifiés en fonction de sa vision, sa mission, ses politiques, ses stratégies et ses objectifs, à tous les niveaux et pour tous les processus

ISO 9004:2009(F)

et fonctions pertinents dans l'organisme. Il convient d'utiliser un processus de mesure et d'analyse pour surveiller cet avancement et pour rassembler et fournir les informations nécessaires pour l'évaluation des performances et une prise de décision efficace. La sélection des indicateurs de performance clés appropriés et de la méthodologie de surveillance est cruciale pour les performances du processus de mesure et d'analyse.

Il convient que les méthodes utilisées pour recueillir les informations concernant les indicateurs de performance clés soient réalisables et adaptées à l'organisme. Des exemples types comprennent

- les évaluations des risques et les maîtrises des risques,
- les entretiens, questionnaires et enquêtes sur la satisfaction des clients et autres parties intéressées,
- le benchmarking,
- les revues des performances, y compris pour les fournisseurs, partenaires, et
- la surveillance et l'enregistrement des variables de processus et des caractéristiques des produits.

8.3.2 Indicateurs de performance clés

Il convient que les facteurs relevant de la maîtrise de l'organisme et critiques pour ses performances durables fassent l'objet d'un mesurage de performance et soient identifiés comme des indicateurs de performance clés (KPI). Il convient que ces KPI soient quantifiables et permettent à l'organisme de fixer des objectifs mesurables, d'identifier, de surveiller et de prévoir les tendances, et de prendre si nécessaire des mesures préventives et d'amélioration. Il convient que la direction sélectionne les KPI pour servir de base à des prises de décision stratégiques et tactiques. Il convient que les KPI, à leur tour, soient convenablement déclinés comme indicateurs de performances pour toutes les fonctions et à tous les niveaux appropriés au sein de l'organisme, afin de soutenir la réalisation des objectifs de la direction.

Il convient que les KPI soient adaptés à la nature et à la taille de l'organisme ainsi qu'à ses produits, processus et activités. Ils doivent être cohérents avec les objectifs de l'organisme qui, pour leur part, sont généralement cohérents avec sa stratégie et ses politiques (voir 5.2). Lors de la sélection des KPI, il convient de tenir compte des informations spécifiques relatives aux risques et aux opportunités.

Lors de la sélection des KPI, il convient que l'organisme s'assure qu'ils fournissent des informations mesurables, précises et fiables pouvant être utilisées pour mettre en œuvre des mesures correctives lorsque les performances ne sont pas conformes aux objectifs ou pour améliorer l'efficacité et l'efficience des processus. Il convient que ces informations tiennent compte

- des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées,
- de l'importance des produits individuels pour l'organisme, tant à l'heure actuelle que dans l'avenir,
- de l'efficacité et de l'efficience des processus,
- de l'utilisation efficace et efficiente des ressources,
- de la rentabilité et des performances financières, et
- des exigences légales et réglementaires, le cas échéant.

8.3.3 Audit interne

Les audits internes constituent un outil efficace pour déterminer les niveaux de conformité du système de management de l'organisme par rapport à des critères donnés et fournissent des informations précieuses permettant de comprendre, d'analyser et d'améliorer continuellement les performances de l'organisme. Il

convient que les audits soient menés par des personnes qui ne sont pas impliquées dans l'activité examinée afin d'avoir une opinion indépendante de ce qui est réalisé.

Il convient que les audits internes évaluent la mise en œuvre et l'efficacité du système de management. Ils peuvent comprendre des audits menés sur la base d'une ou de plusieurs normes de système de management, telle que l'ISO 9001 (management de la qualité) et l'ISO 14001 (management environnemental), et peuvent aussi concerner des exigences spécifiques relatives aux clients, aux produits, aux processus ou d'autres questions particulières.

Pour être efficaces, il convient que les audits internes soient menés de manière cohérente, par du personnel compétent, conformément à un plan d'audit.

Les audits internes constituent un outil efficace pour identifier les problèmes, les risques et les non-conformités ainsi que pour surveiller l'avancement dans le traitement de non-conformités préalablement identifiées (traitées par une analyse des causes profondes et l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions correctives et préventives). L'efficacité des actions entreprises peut être vérifiée par une évaluation de l'amélioration de l'aptitude de l'organisme à atteindre ses objectifs. Les audits internes peuvent aussi être axés sur l'identification de bonnes pratiques aussi bien que sur les opportunités d'amélioration (dont l'application peut être envisagée dans d'autres domaines de l'organisme).

Les éléments de sortie des audits internes fournissent une source d'informations utiles pour

- traiter les problèmes et les non-conformités,
- le benchmarking,
- promouvoir de bonnes pratiques au sein de l'organisme, et
- accroître la compréhension des interactions entre les processus.

Les résultats des audits internes sont généralement présentés sous la forme de rapports contenant des informations sur la conformité contre les critères donnés, les non-conformités et les opportunités d'amélioration. Les rapports d'audit constituent également un élément d'entrée primordial pour les revues de direction. Il convient que la direction réalise la revue de tous les rapports d'audits internes afin d'identifier les tendances pouvant nécessiter des actions correctives ou préventives à l'échelle de l'organisme.

Il convient que l'organisme tienne également compte des résultats d'autres audits, tels que les audits de seconde et tierce parties, comme retour d'informations pour les actions correctives et préventives.

NOTE Voir l'ISO 19011 pour de plus amples recommandations sur les audits.

8.3.4 Auto-évaluation

L'auto-évaluation est une revue exhaustive et systématique des activités de l'organisme et de ses performances en fonction de son degré de maturité (voir Annexe A).

Il convient d'utiliser l'auto-évaluation pour déterminer les forces et les faiblesses de l'organisme en termes de ses performances ainsi que de ses meilleures pratiques tant au niveau global qu'au niveau de ses processus individuels. L'auto-évaluation peut aider l'organisme à établir l'ordre de priorité, planifier et mettre en œuvre les améliorations et/ou innovations nécessaires.

Les résultats des auto-évaluations soutiennent

- l'amélioration continue des performances globales de l'organisme,
- l'avancement vers la réalisation et le maintien des performances durables de l'organisme,
- l'innovation dans les processus, les produits et la structure de l'organisme, le cas échéant,

ISO 9004:2009(F)

- la reconnaissance des meilleures pratiques, et
- l'identification d'autres opportunités d'amélioration.

Il convient de communiquer les résultats des auto-évaluations au personnel concerné de l'organisme. Il convient que ces derniers les utilisent pour partager la compréhension de l'organisme et de son management futur. Il convient que les résultats constituent un élément d'entrée à la revue de direction.

NOTE 1 L'ISO 10014 fournit un outil d'auto-évaluation spécifiquement orienté vers les bénéfices financiers et économiques d'un système de management de la qualité appliqué par un organisme.

NOTE 2 Voir l'Annexe A pour de plus amples informations sur l'auto-évaluation.

8.3.5 Benchmarking

Le benchmarking est une méthodologie de mesure et d'analyse qu'un organisme peut utiliser pour rechercher les meilleures pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, avec pour objectif d'améliorer ses propres performances. Le benchmarking peut être appliqué aux stratégies et politiques, aux opérations, aux processus, aux produits et aux structures organisationnelles.

- a) Il existe plusieurs types de benchmarking, tels que
 - le benchmarking interne des activités au sein de l'organisme,
 - le benchmarking des performances ou des processus vis-à-vis des concurrents, et
 - le benchmarking générique qui compare les stratégies, les opérations ou les processus avec des organismes non associés.
- b) Les performances du benchmarking dépendent de facteurs tels que
 - le soutien du leadership de l'organisme (car il implique l'échange de connaissances mutuelles entre l'organisme et ses partenaires de comparaison),
 - la méthodologie utilisée pour appliquer le benchmarking,
 - l'estimation des bénéfices en fonction des coûts, et
 - la compréhension des caractéristiques du sujet examiné afin de pouvoir effectuer une bonne comparaison avec la situation actuelle dans l'organisme.
- c) Il convient que l'organisme établisse et entretienne une méthodologie de benchmarking définissant les règles pour des éléments tels que
 - la définition du domaine d'application de l'objet du benchmarking,
 - le processus de choix du ou des partenaires de comparaison ainsi que toute communication et politique de confidentialité nécessaires,
 - la détermination des indicateurs applicables aux caractéristiques à comparer et la méthodologie de collecte des données à utiliser,
 - la collecte et l'analyse des données,
 - l'identification des écarts de performance et l'indication des domaines d'amélioration potentiels,
 - l'établissement et la surveillance des plans d'amélioration correspondants, et
 - l'inclusion de l'expérience acquise dans la base de connaissance et le processus d'apprentissage de l'organisme (voir 6.7).

8.4 Analyse

Il convient que la direction analyse les informations recueillies lors de la surveillance de l'environnement de l'organisme, identifie les risques et les opportunités, et établisse des plans d'actions pour les gérer. Il convient que l'organisme surveille et actualise les informations pertinentes, et analyse leurs impacts potentiels sur sa stratégie et ses politiques.

Il convient que l'analyse des informations recueillies permette de prendre des décisions factuelles en matière de stratégie et de politique, telles que

- les changements potentiels des besoins et attentes des parties intéressées sur le long terme,
- les produits et activités existants qui fournissent actuellement la plus grande valeur aux parties intéressées,
- les nouveaux produits et processus dont l'organisme nécessite pour répondre à l'évolution en termes de besoins et attentes de ses parties intéressées,
- l'évolution des demandes pour les produits de l'organisme sur le long terme,
- l'influence des technologies en développement sur l'organisme,
- les nouvelles compétences qui pourraient s'avérer nécessaires, et
- les modifications prévues des exigences légales et réglementaires, ou du marché du travail et d'autres ressources qui pourraient affecter l'organisme.

8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse

Il convient que la direction utilise une approche systématique pour revoir les informations disponibles et s'assurer qu'elles sont utilisées pour la prise de décision (voir 4.2).

Les données peuvent provenir de nombreuses sources, telles que

- la surveillance de l'environnement de l'organisme,
- les mesures de performances de l'organisme, y compris les indicateurs de performance clés,
- les évaluations de l'intégrité et de la validité des processus de mesure,
- les résultats des activités d'audit interne, d'auto-évaluation et de benchmarking,
- l'appréciation du risque, et
- le retour d'informations des clients et des autres parties intéressées.

Il convient que les revues utilisées, évaluent les résultats obtenus en fonction des objectifs applicables.

Il convient de réaliser les revues à des intervalles planifiés et périodiques pour pouvoir déterminer les tendances et évaluer les avancements de l'organisme dans la réalisation de ses objectifs. Il convient également d'utiliser les revues pour identifier les opportunités d'amélioration, d'innovation et d'apprentissage. Il convient que les revues concernent l'appréciation et l'évaluation des activités d'amélioration réalisées antérieurement, y compris les aspects d'adaptabilité, de flexibilité et de réactivité, par rapport à la vision et aux objectifs de l'organisme.

Des revues efficaces des données peuvent aider à la réalisation des résultats planifiés.

ISO 9004:2009(F)

Les éléments de sortie des revues peuvent être utilisés pour le benchmarking interne entre les activités et les processus, ou pour indiquer les tendances dans le temps; ils peuvent être utilisés en externe en fonction des résultats obtenus par d'autres organismes dans le même secteur ou dans d'autres secteurs.

Les éléments de sortie des revues peuvent indiquer l'adéquation des ressources fournies et si elles ont été utilisées de manière efficace dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Il convient de présenter les éléments de sortie des revues dans un format qui facilite la mise en œuvre des activités d'amélioration des processus.

9 Amélioration, innovation et apprentissage

9.1 Généralités

Selon l'environnement de l'organisme, l'amélioration (de ses produits courants, processus, etc.) et l'innovation (afin de développer de nouveaux produits, processus, etc.) peuvent être essentielles pour des performances durables.

L'apprentissage sert de base à une amélioration et une innovation efficaces et efficientes.

L'amélioration, l'innovation et l'apprentissage peuvent être appliqués aux/à

- produits,
- processus et leurs interfaces,
- structures organisationnelles,
- systèmes de management,
- aspects humains et culturels,
- l'infrastructure, l'environnement de travail et la technologie, et
- relations avec les parties intéressées pertinentes.

Une amélioration, une innovation et un apprentissage efficaces et efficients sont fondés sur l'aptitude et la capacité du personnel de l'organisme à porter des jugements avisés sur la base d'analyses de données factuelles et de l'intégration du retour d'expérience.

9.2 Amélioration

Les activités d'amélioration peuvent aller des améliorations continues pas à pas sur le lieu de travail à des améliorations significatives portant sur l'ensemble de l'organisme.

Par l'analyse qu'il fait des données, il convient que l'organisme définisse des objectifs d'amélioration de ses produits, les processus, les structures organisationnelles et son système de management.

Il convient que les processus d'amélioration suivent une approche structurée, telle que la méthodologie de la roue de Deming («Plan-Do-Check-Act» ou PDCA). Il convient d'appliquer la méthodologie de manière cohérente pour tous les processus.

Il convient que l'organisme s'assure que l'amélioration continue est établie comme partie intégrante de la culture de l'organisme en

- donnant l'opportunité au personnel de l'organisme de participer aux activités d'amélioration, par leur habilitation,

- fournissant les ressources nécessaires,
- établissant un système de reconnaissance et de récompenses pour l'amélioration, et
- améliorant de façon continue l'efficacité et l'efficience du processus d'amélioration lui-même.

NOTE Pour de plus amples informations sur l'«amélioration continue», se reporter au principe associé de management de la qualité donné dans l'Annexe B.

9.3 Innovation

9.3.1 Généralités

Les changements de l'environnement de l'organisme peuvent nécessiter de recourir à l'innovation pour pouvoir satisfaire aux besoins et aux attentes des parties intéressées. Il convient que l'organisme

- identifie le besoin d'innovation,
- établisse et entretienne un processus d'innovation efficace et efficient, et
- fournisse les ressources afférentes.

9.3.2 Application

L'innovation peut être appliquée à tous les niveaux, en apportant des modifications

- à la technologie ou au produit (c'est-à-dire des innovations qui ne répondent pas uniquement à l'évolution en termes de besoins et attentes des clients ou autres parties intéressées, mais qui anticipent également les changements potentiels de l'environnement de l'organisme et des cycles de vie des produits),
- aux processus (c'est-à-dire l'innovation dans les méthodes de réalisation du produit ou l'innovation visant à améliorer la stabilité des processus et réduire la variance),
- à l'organisme (c'est-à-dire l'innovation dans sa constitution et ses structures organisationnelles), et
- au système de management de l'organisme (c'est-à-dire pour assurer le maintien de l'avantage concurrentiel et l'utilisation de nouvelles opportunités dans le cas de changements émergents dans l'environnement de l'organisme).

9.3.3 Calendrier

Le calendrier d'introduction d'une innovation résulte généralement de l'équilibre entre l'urgence avec laquelle elle doit être appliquée et les ressources mises à disposition pour son développement. Il convient que l'organisme utilise un processus en accord avec sa stratégie pour planifier et établir l'ordre de priorité des innovations. Il convient que l'organisme soutienne les initiatives d'innovation avec les ressources nécessaires.

9.3.4 Processus

L'établissement, l'entretien et le management des processus d'innovation au sein de l'organisme peuvent être influencés par

- l'urgence du besoin d'innovation,
- les objectifs d'innovation et leur impact sur les produits, les processus et les structures organisationnelles,
- l'engagement de l'organisme pour l'innovation,
- la volonté du personnel de contester et de changer le statu quo, et

ISO 9004:2009(F)

— la disponibilité ou l'émergence de nouvelles technologies.

9.3.5 Risques

Il convient que l'organisme évalue les risques associés aux activités d'innovation planifiées, en tenant compte de l'impact des changements potentiels sur l'organisme et qu'il élabore des actions préventives pour pallier à ces risques, y compris des plans d'urgence si nécessaire.

9.4 Apprentissage

Il convient que l'organisme encourage l'amélioration et l'innovation par l'apprentissage.

Pour que l'organisme obtienne des performances durables, il est nécessaire d'adopter l'«apprentissage comme une organisation» et un «apprentissage qui intègre les capacités des individus à celles de l'organisme».

- a) L'«apprentissage comme une organisation» implique de tenir compte
- de la collecte d'informations issues de différents événements et sources internes et externes, y compris les réussites et les échecs,
 - des approfondissements par l'analyse des informations recueillies.
- b) Un «apprentissage qui intègre les capacités des individus à celles de l'organisme» est obtenu en combinant les connaissances, les schémas de pensée et les modèles de comportement du personnel aux valeurs de l'organisme. Cela implique de tenir compte des éléments suivants:
- les valeurs de l'organisme fondées sur la mission, la vision et les stratégies;
 - le soutien aux initiatives d'apprentissage et la démonstration du leadership par le comportement de la direction;
 - l'encouragement à la constitution de réseaux, à la connectivité, à l'interactivité et au partage des connaissances tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme;
 - le maintien de systèmes d'apprentissage et de partage des connaissances;
 - la reconnaissance, l'appui et la récompense de l'amélioration des compétences du personnel, par des processus d'apprentissage et de partage des connaissances;
 - l'appréciation de la créativité, en soutenant la diversité des opinions au sein du personnel de l'organisme.

Un accès rapide à ces connaissances et leur utilisation peuvent améliorer l'aptitude de l'organisme à gérer et maintenir ses performances durables.

Annexe A **(informative)**

Outil d'auto-évaluation

A.1 Généralités

L'auto-évaluation est une revue complète et systématique des activités et des résultats d'un organisme par rapport à un référentiel choisi.

L'auto-évaluation peut fournir un aperçu général des performances d'un organisme et du degré de maturité du système de management. Elle peut également contribuer à identifier les domaines nécessitant une amélioration et/ou une innovation et à déterminer l'ordre de priorité des actions ultérieures.

Il convient qu'un organisme utilise l'auto-évaluation pour identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation, pour fixer les priorités et pour établir des plans d'actions dans l'objectif de performances durables. L'élément de sortie de l'auto-évaluation montrera les forces et les faiblesses, le niveau de maturité de l'organisme et, si elle est répétée, les progrès de l'organisme dans le temps. Les résultats de l'auto-évaluation d'un organisme peuvent constituer un élément d'entrée utile pour les revues de direction. L'auto-évaluation peut également constituer un outil d'apprentissage capable de fournir une meilleure vision de l'organisme et de favoriser l'implication des parties intéressées.

L'outil d'auto-évaluation présenté dans cette annexe est fondé sur les lignes directrices détaillées dans la présente Norme internationale et comprend des tableaux d'auto-évaluation distincts pour les éléments clés et les détails. Les tableaux d'auto-évaluation peuvent être utilisés tels quels ou peuvent être personnalisés pour s'adapter à l'organisme.

NOTE Contrairement aux auto-évaluations, les audits sont utilisés pour déterminer dans quelle mesure les exigences du système de management de la qualité sont satisfaites. Les conclusions des audits sont utilisées pour évaluer l'efficacité du système de management de la qualité et pour identifier les opportunités d'amélioration.

A.2 Modèle de maturité

Un organisme est considéré comme mature s'il réalise de manière efficace et efficiente et parvient aux performances durables en

- comprenant et satisfaisant aux besoins et aux attentes des parties intéressées,
- surveillant les évolutions de l'environnement de l'organisme,
- identifiant les éventuels domaines d'amélioration et d'innovation,
- définissant et déployant des stratégies et des politiques,
- fixant et déployant des objectifs pertinents,
- gérant ses processus et ressources,
- démontrant la confiance dans son personnel, donnant lieu à une motivation, à un engagement et à une implication accrus, et
- établissant des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs et autres partenaires.

ISO 9004:2009(F)

Cet outil d'auto-évaluation utilise cinq niveaux de maturité qui peuvent être étendus pour inclure d'autres niveaux ou être personnalisés d'une autre manière si nécessaire. La Figure A.1 donne un exemple générique de la façon dont des critères de performance peuvent être reliés aux niveaux de maturité sous forme de tableau. Il convient que l'organisme revoie ses performances en fonction des critères spécifiés, identifie les niveaux de maturité actuels et détermine ses forces et ses faiblesses. Les critères indiqués pour les niveaux les plus élevés peuvent aider l'organisme à comprendre les questions qu'il doit étudier et l'aider à déterminer les améliorations nécessaires pour atteindre des niveaux de maturité plus élevés. Les Tableaux A.1 à A.7 donnent des exemples de tableaux achevés, fondés sur la présente Norme internationale.

Élément clé	Niveau de maturité vers des performances durables				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Élément 1	Critère 1 Niveau de base				Critère 1 Meilleure pratique
Élément 2	Critère 2 Niveau de base				Critère 2 Meilleure pratique
Élément 3	Critère 3 Niveau de base				Critère 3 Meilleure pratique

Figure A.1 — Modèle générique permettant de relier les éléments et les critères d'auto-évaluation à des niveaux de maturité

A.3 Auto-évaluation d'éléments clés

Il convient que cette auto-évaluation soit réalisée périodiquement par la direction afin d'obtenir un aperçu du comportement de l'organisme et de ses performances actuelles (voir Tableau A.1).

A.4 Auto-évaluation d'éléments détaillés

Cette auto-évaluation doit être effectuée par la direction de l'exploitation et les propriétaires de processus afin d'obtenir un aperçu approfondi du comportement de l'organisme et de ses performances actuelles.

Les éléments de cette auto-évaluation sont contenus dans les Tableaux A.2 à A.7 et se rapportent aux articles de la présente Norme internationale; toutefois, l'organisme peut définir des critères supplémentaires ou différents pour répondre à ses propres besoins spécifiques. Le cas échéant, l'auto-évaluation peut être limitée à un seul des tableaux.

A.5 Utilisation des outils d'auto-évaluation

Une méthodologie pas à pas permettant à un organisme de mener une auto-évaluation consiste à

- a) définir le domaine d'application de l'auto-évaluation en termes de parties de l'organisme devant être évaluées et de type d'évaluation, par exemple
 - une auto-évaluation d'éléments clés,
 - une auto-évaluation d'éléments détaillés, fondée sur la présente Norme internationale, ou
 - une auto-évaluation d'éléments détaillés, fondée sur la présente Norme internationale, avec des critères ou niveaux supplémentaires ou nouveaux;
- b) identifier le responsable et la date de l'auto-évaluation,

- c) déterminer la manière dont l'auto-évaluation sera réalisée, soit par une équipe (équipe représentant le fonctionnement transverse de l'organisme ou autre équipe appropriée) soit par des individus. La désignation d'un animateur peut faciliter le processus,
- d) identifier le niveau de maturité pour chacun des processus individuels de l'organisme. Pour cela, il convient de comparer la situation actuelle dans l'organisme aux exemples qui sont énumérés dans les tableaux et de cocher les éléments que l'organisme applique déjà; commencer par le niveau 1 et passer aux niveaux de maturité supérieurs. Le niveau de maturité actuel sera le niveau de maturité le plus élevé atteint sans aucun écart précédent jusqu'à ce point;
- e) fusionner les résultats dans un rapport. Cela permet d'obtenir un enregistrement de l'avancement dans le temps et peut faciliter la communication des informations, aussi bien en interne que vers l'extérieur. Dans un tel rapport, l'utilisation de graphiques peut faciliter la communication des résultats (voir l'exemple à la Figure A.2);
- f) évaluer les performances actuelles des processus de l'organisme et identifier les domaines d'amélioration et/ou d'innovation. Il convient d'identifier ces opportunités sur l'ensemble du processus et d'élaborer un plan d'action à la suite de l'évaluation.

Pour les divers éléments, un organisme peut se situer à différents niveaux de maturité. Une revue des écarts peut aider la direction à planifier et établir l'ordre de priorité des activités d'amélioration et/ou d'innovation en vue de faire passer des éléments individuels à un niveau supérieur.

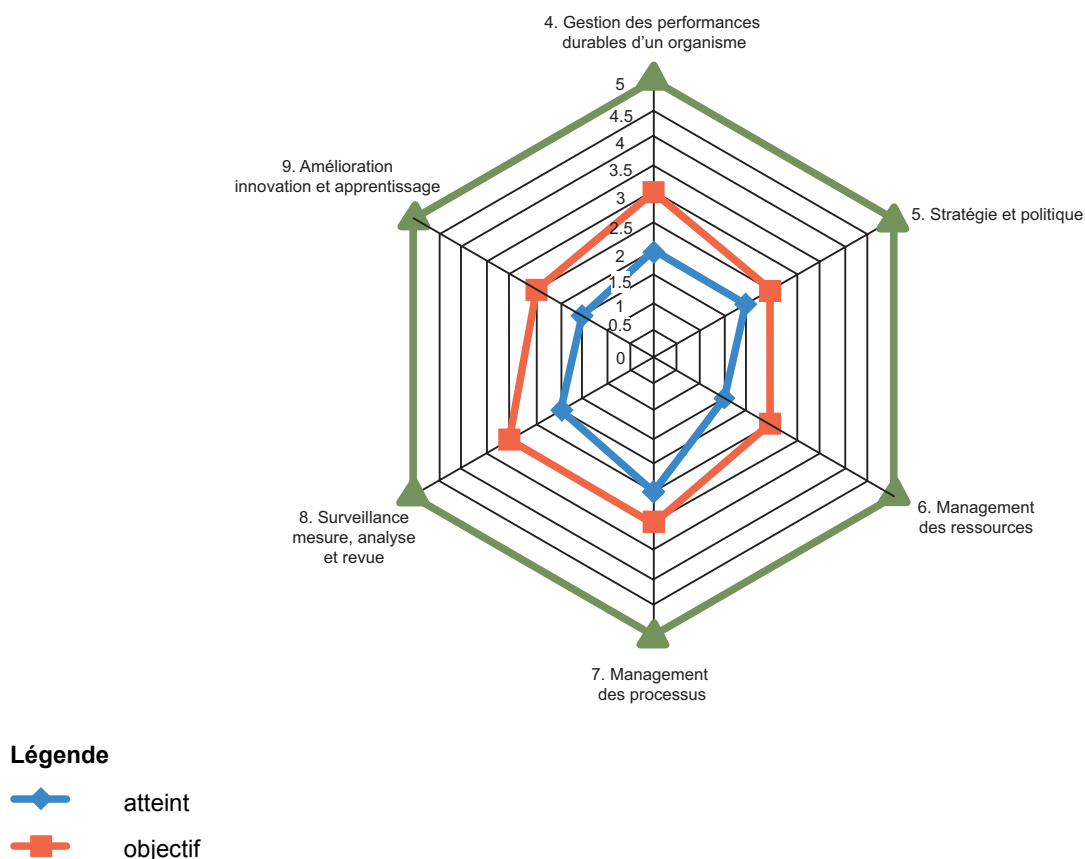


Figure A.2 — Illustration d'un exemple de résultats d'une auto-évaluation

ISO 9004:2009(F)

A.6 Résultats de l'auto-évaluation et planification de l'amélioration et de l'innovation

Il convient que l'achèvement d'une auto-évaluation aboutisse à un plan d'actions d'amélioration et/ou d'innovation qu'il convient d'utiliser comme un élément d'entrée de la planification et de la revue de direction, en se fondant sur les éléments de la présente Norme internationale.

Les informations obtenues lors de l'auto-évaluation pourraient aussi être utilisées pour

- encourager les comparaisons et partager l'apprentissage à tous les niveaux de l'organisme (les comparaisons peuvent être faites entre les processus de l'organisme et, le cas échéant, entre ses différentes unités),
- se positionner vis-à-vis d'autres organismes,
- surveiller l'avancement de l'organisme dans le temps par des auto-évaluations périodiques, et
- identifier et fixer l'ordre de priorité des domaines d'amélioration.

Au cours de cette étape, il convient que l'organisme assigne les responsabilités pour les actions choisies, estime et fournisse les ressources nécessaires et identifie les bénéfices attendus et tous les risques perçus qui leur sont associés.

Tableau A.1 — Éléments clé d'auto-évaluation — Corrélation entre les éléments clés et les niveaux de maturité

Élément clé	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Quel est le centre d'intérêt du management? (Gestion)	L'intérêt se porte sur les produits, actionnaires et certains clients, avec des réponses ponctuelles aux changements, problèmes et opportunités.	L'intérêt se porte sur les clients et les exigences légales/réglementaires, avec une réponse relativement structurée aux problèmes et opportunités.	L'intérêt se porte sur le personnel et quelques autres parties intéressées. Des processus sont définis et mis en œuvre en réponse aux problèmes et aux opportunités.	L'intérêt se porte sur l'équilibre des besoins des parties intéressées identifiées. Parmi les centres d'intérêt de l'organisme, l'accent est mis sur l'amélioration continue.	L'intérêt se porte sur l'équilibre des besoins des parties intéressées émergentes. Des performances optimales sont définies comme principal objectif.
Quelle est l'approche du leadership? (Gestion)	L'approche est réactive et fondée sur des instructions descendantes.	L'approche est réactive et fondée sur les décisions des managers à différents niveaux.	L'approche est proactive et le pouvoir décisionnel est délégué.	L'approche est proactive, avec une forte implication du personnel de l'organisme dans la prise de décision.	L'approche est proactive et orientée apprentissage, avec l'habilitation du personnel à tous les niveaux.
Comment décide-t-on de ce qui est important? (Stratégie et Politique)	Les décisions sont fondées sur des éléments d'entrée informels provenant du marché et d'autres sources.	Les décisions sont fondées sur les besoins et les attentes des clients.	Les décisions sont fondées sur la stratégie et liées aux besoins et aux attentes des parties intéressées.	Les décisions sont fondées sur le déploiement de la stratégie en besoins opérationnels et processus.	Les décisions sont fondées sur le besoin de flexibilité, de rapidité et de performances durables.
De quoi a-t-on besoin pour obtenir des résultats? (Ressources)	Les ressources sont gérées de manière ponctuelle.	Les ressources sont gérées de manière efficace.	Les ressources sont gérées de manière efficiente.	Les ressources sont gérées avec efficacité et en tenant compte de leur rareté individuelle.	Le management et l'utilisation des ressources sont planifiés, déployés avec efficacité et satisfont les parties intéressées.
Comment sont organisées les activités? (Processus)	Il n'y a pas d'approche systématique de l'organisation des activités, mais seulement la mise en place de quelques procédures ou instructions fondamentales de travail.	Les activités sont organisées par fonction, avec un système de management de la qualité de base en place.	Les activités sont organisées dans un système de management de la qualité fondé sur les processus qui est efficace et efficient et permet la flexibilité.	Il existe un système de management de la qualité efficace et efficient, avec de bonnes interactions entre ses processus, qui soutient la rapidité et l'amélioration. Les processus répondent aux besoins des parties intéressées identifiées.	Il existe un système de management de la qualité qui soutient l'innovation et le benchmarking et qui répond aux besoins et aux attentes des parties intéressées émergentes et identifiées.

ISO 9004:2009(F)

Tableau A.1 (suite)

Élément clé	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Comment sont atteints les résultats? (Surveillance et mesurages)	Les résultats sont atteints de manière aléatoire. Les actions correctives sont ponctuelles.	Certains résultats prévus sont atteints. Les actions correctives et préventives sont réalisées de manière systématique.	Les résultats prévus sont atteints, notamment pour les parties intéressées identifiées. La surveillance, le mesurage et l'amélioration sont utilisés de manière cohérente.	Il existe des résultats prévus, positifs et cohérents, avec des tendances durables. Les améliorations et les innovations sont accomplies de manière systématique.	Les résultats obtenus sont supérieurs à la moyenne du secteur pour l'organisme et sont maintenus sur le long terme. L'amélioration et l'innovation sont mises en œuvre à tous les niveaux de l'organisme.
Comment sont surveillés les résultats? (Surveillance et mesurages)	Des indicateurs financiers, commerciaux et de productivité sont mis en place.	La satisfaction des clients, les processus de réalisation clé et les performances des fournisseurs sont surveillés.	La satisfaction du personnel de l'organisme et de ses parties intéressées est surveillée.	Les indicateurs de performance clés sont en accord avec la stratégie de l'organisme et sont utilisés pour la surveillance.	Les indicateurs de performance clés sont intégrés dans la surveillance en temps réel de tous les processus et les performances sont communiquées de manière efficiente aux parties intéressées appropriées.
Comment sont fixées les priorités en termes d'amélioration? (Amélioration, innovation et apprentissage)	Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les erreurs, les réclamations ou des critères financiers.	Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les données de satisfaction des clients ou les actions correctives et préventives.	Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les besoins et les attentes de certaines parties intéressées ainsi que ceux des fournisseurs et du personnel de l'organisme.	Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les tendances et les éléments d'entrée issus d'autres parties intéressées, ainsi que sur l'analyse des évolutions sociales, environnementales et économiques.	Les priorités en termes d'amélioration sont fondées sur les éléments d'entrée issus des parties intéressées émergentes.
Comment s'applique l'apprentissage? (Amélioration, innovation et apprentissage)	L'apprentissage est aléatoire et intervient à un niveau individuel.	L'apprentissage à partir des succès et des échecs de l'organisme est systématique.	Un processus d'apprentissage systématique et partagé est mis en œuvre au sein de l'organisme.	La culture d'apprentissage et de partage au sein de l'organisme est exploitée à des fins d'amélioration continue.	Les processus d'apprentissage de l'organisme sont partagés avec les parties intéressées pertinentes et soutiennent la créativité et l'innovation.
NOTE	Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.				

Tableau A.2 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 4 — Gestion des performances durables d'un organisme

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
4.1 (Gestion des performances durables d'un organisme) Généralités	Le système de management de la qualité est orienté fonctionnellement en se fondant sur des procédures.	Il existe un système de management de la qualité fondé sur les processus.	Un système de management de la qualité fondé sur les huit principes de management de la qualité existe à l'échelle de l'organisme.	Le système de management de l'organisme a été étendu pour intégrer d'autres disciplines, par exemple le management environnemental, le management de la santé et de la sécurité, etc.	Le système de management permet de déployer intégralement la politique de l'organisme.
4.2 Performances durables	Les performances réelles de l'organisme sont comparées au budget lors d'une revue régulière annuelle.	Des revues périodiques des performances sont réalisées en fonction du plan de développement.	Les résultats montrent une amélioration constante des performances au cours des dernières années.	Les performances ont été améliorées durablement dans le passé, avec une preuve de la planification sur le court terme (par exemple les deux années suivantes).	Les performances ont été améliorées durablement dans le passé, avec une preuve de la planification sur le long terme (par exemple les cinq années suivantes).
4.3 Environnement de l'organisme	L'organisme réagit aux changements ayant un impact sur lui.	Des plans existent pour pallier la récurrence de problèmes survenus dans le passé.	Des appréciations du risque sont réalisées périodiquement afin d'étudier leurs impacts potentiels sur l'organisme.	Des plans d'urgence existent pour pallier tous les risques identifiés pour l'organisme.	L'appréciation des risques et la planification sont des processus continus au sein de l'organisme afin de pallier tous les risques.
4.4 Parties intéressées, besoins et attentes	L'objectif primordial de l'organisme est de réaliser un bénéfice annuel.	L'organisme est piloté en fonction des besoins et attentes des clients.	Les besoins et les attentes des parties intéressées sont, si possible, satisfaits.	Les besoins et les attentes des parties intéressées sont les principaux éléments d'entrée pour les décisions prises par la direction.	Les besoins et les attentes de toutes les parties intéressées pertinentes ont été satisfaits au cours des dernières années (par exemple trois années).
NOTE Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.					

ISO 9004:2009(F)

Tableau A.3 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 5 — Stratégie et politique

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
5.1 (Stratégie et politique) Généralités	Le processus de planification est organisé de manière ponctuelle.	Un processus structuré d'élaboration de la stratégie et des politiques est en place.	Le processus d'élaboration de la stratégie et des politiques a évolué pour inclure une analyse des besoins et attentes d'une gamme plus large de parties intéressées.	La stratégie, les politiques et les objectifs sont formulés de manière structurée. La stratégie et les politiques couvrent les aspects concernant les parties intéressées pertinentes.	Il peut être démontré que les stratégies ont permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et d'optimiser les besoins des parties intéressées.
5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques	Les éléments d'entrée de l'élaboration des politiques et de la stratégie sont ponctuels, et seuls les aspects financiers et ceux liés aux produits sont formulés.	Le processus d'élaboration de la stratégie et des politiques comprend une analyse des besoins et attentes des clients ainsi qu'une analyse des exigences légales et réglementaires.	Des plans sont élaborés après évaluation des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes. Le processus de planification comprend la prise en compte de l'évolution des tendances externes et des besoins des parties intéressées; des réajustements sont effectués si nécessaire. Les résultats bénéfiques peuvent être liés aux approches stratégiques antérieures.	Les résultats des processus de l'organisme relatifs à l'élaboration de la stratégie et des politiques sont cohérents avec les besoins de ses parties intéressées. Les menaces, les opportunités et la disponibilité des ressources sont évaluées et prises en compte avant confirmation des plans. Des revues structurées et périodiques des processus de planification sont en place.	Les parties intéressées sont impliquées et contribuent aux performances de l'organisme; il est pratiquement certain que le niveau de leurs contributions sera maintenu. Il est pratiquement certain que les performances seront durables. Des mécanismes de surveillance et de reporting efficaces sont en place, y compris le retour d'informations des parties intéressées en vue du processus de planification.

Tableau A.3 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques	Des objectifs à court terme sont utilisés et déployés pour les opérations quotidiennes. Les plans stratégiques sont définis pour la réalisation du produit.	La stratégie et les politiques sont traduites en objectifs pour différents niveaux dans l'organisme. Des plans sont élaborés conformément à l'équilibre des besoins et attentes des clients. La stratégie et les politiques évoluent; les besoins des clients sont déployés dans des processus et objectifs clairement définis. Ils constituent la base pour les revues des performances et les audits.	Un mesurage de l'avancement vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisme est entrepris. Les variances positives et négatives par rapport aux plans sont analysées et suivies.	Des objectifs mesurables sont définis, pour chaque processus et chaque niveau de l'organisme, et sont cohérents avec la stratégie. Le système de management est revu et mis à jour à la suite des modifications apportées à la stratégie. Le mesurage de l'avancement vers la réalisation des objectifs démontre l'existence de nombreuses tendances positives.	La stratégie, la planification et le déploiement des politiques sont revus régulièrement et actualisés en utilisant les données issues de la surveillance et de l'analyse de l'environnement de l'organisme. L'analyse des performances antérieures peut démontrer que l'organisme est parvenu à relever les défis émergents ou imprévus.
5.4 Communication de la stratégie et des politiques	La communication est réalisée de manière réactive.	Un processus de communications externe et interne est défini et mis en œuvre.	Des systèmes efficaces sont en place pour communiquer les modifications apportées à la stratégie et aux plans aux personnes concernées au sein de l'organisme.	Les modifications apportées à la politique sont communiquées aux parties intéressées pertinentes et à tous les niveaux de l'organisme.	L'efficacité des processus de communication est revue périodiquement. Il est évident que les processus de communication répondent aux besoins des parties intéressées.
NOTE	Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.				

ISO 9004:2009(F)

Tableau A.4 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 6 — Management des ressources

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
6.1 (Management des ressources) Généralités	Les ressources sont définies et affectées de manière ponctuelle.	Un processus de planification des ressources, y compris leur identification, mise à disposition et surveillance, est mis en œuvre.	Une revue périodique de la disponibilité et de la pertinence des ressources est réalisée. La planification des ressources comprend des objectifs à court et à long termes.	Les risques de pénurie potentielle des ressources sont évalués. Les approches de l'organisme en matière de management des ressources se sont avérées efficaces et efficientes.	Des opportunités d'amélioration de la planification des ressources sont recherchées par le benchmarking.
6.2 Ressources financières	Les ressources sont définies et affectées de manière ponctuelle. Une planification financière à court terme est utilisée.	Un processus de prévision, de surveillance et de maîtrise des ressources financières est mis en œuvre. La gouvernance financière est structurée de manière systématique.	Il existe des revues périodiques de l'efficacité de l'utilisation des ressources financières. Les risques financiers sont identifiés.	Les risques financiers sont atténués. Les futurs besoins financiers sont prévus et planifiés.	L'affectation des ressources financières contribue à la réalisation des objectifs de l'organisme. Un processus continu est en place pour réévaluer continuellement l'affectation.
6.3 Personnel de l'organisme	Le personnel est considéré comme une ressource, mais seuls quelques objectifs sont liés à la stratégie de l'organisme. Une formation est assurée de manière ponctuelle, essentiellement à la demande d'employés individuels. Des revues de compétence sont réalisées dans quelques cas.	Le personnel est considéré comme une ressource avec des objectifs donnés qui sont liés à la stratégie de l'organisme. Il existe un programme de revue des compétences. Les compétences sont développées dans le cadre d'un plan global qui est lié à la stratégie de l'organisme. Les idées d'amélioration sont recueillies.	En ce qui concerne les processus, le personnel a des responsabilités et des objectifs clairs et sait comment ils sont liés au sein de l'organisme. Un système de qualification des compétences est établi avec encadrement et tutorat professionnel.	La constitution de réseaux internes est généralisée et fournit des connaissances collectives à l'organisme. Une formation est assurée pour développer les compétences à des fins de créativité et d'amélioration. Le personnel connaît ses compétences individuelles et sait où il peut le mieux contribuer à l'amélioration organisationnelle. La planification de carrière est bien développée.	La constitution de réseaux externes implique le personnel à tous les niveaux de l'organisme. Le personnel de l'organisme participe à l'élaboration de nouveaux processus. Les bonnes pratiques sont reconnues.

Tableau A.4 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
6.4 Fournisseurs et partenaires	Les communications avec les fournisseurs sont limitées aux appels d'offres, aux commandes ou à la résolution de problèmes.	Des processus de communication, de sélection, d'évaluation, de réévaluation et de classement des fournisseurs sont en place.	Les fournisseurs et les partenaires sont identifiés conformément aux besoins ou aux risques stratégiques. Il existe des processus de management et de développement des relations entre fournisseurs et partenaires.	Il existe une communication ouverte des besoins et des stratégies avec les partenaires.	Les données démontrent que les partenaires sont impliqués et contribuent aux performances de l'organisme.
6.5 Infrastructure	Des infrastructures de base sont en place.	L'infrastructure de l'organisme est planifiée et gérée. Les exigences légales et réglementaires sont prises en compte.	L'infrastructure et les processus associés sont revus périodiquement dans une perspective d'avenir.	Les risques pour l'infrastructure sont identifiés et des mesures préventives sont prises.	Les performances et la base des coûts de l'infrastructure de l'organisme sont supérieures à celles d'organismes similaires. La planification d'urgence est utilisée pour pallier les menaces potentielles et étudier les opportunités.
6.6 Environnement de travail	Des dispositions essentielles pour l'environnement de travail sont en place.	Il existe un processus permettant de s'assurer que l'environnement de travail est conforme à toutes les exigences légales et réglementaires.	Une revue périodique de l'efficacité et de l'efficacité de l'environnement de travail est réalisée.	Les données indiquent que l'environnement de travail favorise la productivité, la créativité et le bien-être du personnel.	Les processus mis en œuvre pour le développement de l'environnement de travail soutiennent la compétitivité et sont largement comparables à ceux d'organismes similaires.
6.7 Connaissances, informations et technologie	Des approches et des systèmes de base liés aux connaissances, informations et technologies sont en place.	Un processus permettant d'identifier, d'obtenir, de préserver, d'utiliser et d'évaluer les informations, les connaissances et la technologie est mis en œuvre. Un système de communication de base est mis en œuvre pour partager les informations.	Les informations, les connaissances et la technologie sont partagées au sein de l'organisme et des revues périodiques sont réalisées. Les technologies critiques sont soit maîtrisées par des brevets, soit recherchées à l'extérieur, si nécessaire.	Les informations, les connaissances et la technologie sont partagées avec les partenaires et autres parties intéressées.	Les résultats obtenus en matière de management des informations, des technologies et des connaissances sont largement comparables à ceux d'autres organismes.

ISO 9004:2009(F)

Tableau A.4 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
6.8 Ressources naturelles	L'utilisation des ressources naturelles est gérée de manière très limitée.	Il existe un processus permettant de définir et de maîtriser l'utilisation des ressources naturelles nécessaires à l'organisme.	Des processus sont déployés pour mesurer l'efficacité avec laquelle les ressources naturelles sont utilisées. Les risques de pénurie des ressources naturelles sont évalués et des mesures sont prises pour préserver la continuité future des approvisionnements.	Il existe des processus permettant d'optimiser l'utilisation des ressources naturelles et d'étudier l'utilisation d'autres ressources. L'organisme dispose de processus permettant de prendre en compte la nécessité de protection de l'environnement sur tout le cycle de vie de ses produits. L'organisme peut démontrer que son approche de l'utilisation des ressources naturelles est conforme aux besoins actuels, sans compromettre les besoins des générations futures de la société. Il existe une liaison avec des organismes externes et d'autres parties intéressées, et une évaluation par rapport à ceux-ci, en ce qui concerne l'utilisation des ressources naturelles.
NOTE	Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.			

Tableau A.5 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 7 — Management des processus

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
7.1 (Management des processus) Généralités 7.2 Planification et maîtrise des processus	Les processus sont planifiés et gérés d'une manière informelle et ponctuelle.	<p>Les processus clés, tels que ceux liés à la satisfaction du client et à la réalisation du produit, sont définis et gérés.</p> <p>Les interactions entre les processus sont définies et gérées.</p> <p>L'efficacité des processus est mesurée de manière systématique et suivie.</p>	<p>La planification des processus est intégrée au déploiement de la stratégie.</p> <p>Les besoins et les attentes des parties intéressées identifiées sont utilisés comme éléments d'entrée de la planification des processus.</p> <p>Les améliorations de l'efficacité des processus peuvent être démontrées.</p> <p>Les processus conduisent à des résultats prévisibles.</p> <p>L'efficacité et l'efficacité des processus de l'organisme sont revues.</p>	<p>Les améliorations en termes de rapidité, de flexibilité et d'innovation des processus peuvent être démontrées.</p> <p>Toutes les parties intéressées pertinentes sont prises en compte dans la planification des processus.</p> <p>Les conflits d'interaction entre les processus sont identifiés et résolus de manière efficace.</p>	<p>La performance des processus est comparée à des organismes leaders et les résultats sont utilisés dans la planification des processus.</p> <p>Les résultats des processus clés sont supérieurs à la moyenne du secteur de l'organisme.</p>
7.3 Responsabilité et autorité relatives aux processus	Les responsabilités des processus sont définies de manière ponctuelle.	La responsabilité et l'autorité applicables au management des processus sont clairement conférées (par exemple aux «propriétaires de processus»).	Il existe une politique permettant d'éviter et de résoudre les litiges éventuels liés au management des processus.	Les compétences des propriétaires de processus sont améliorées en permanence.	L'apprentissage est partagé entre les propriétaires de processus et les parties intéressées.
NOTE	Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.				

ISO 9004:2009(F)

Tableau A.6 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 8 — Surveillance, mesure, analyse et revue

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<p>8.1 (Surveillance, mesure, analyse et revue)</p> <p>Généralités</p> <p>8.2 Surveillance</p>	<p>La surveillance est réalisée de manière sporadique, sans processus mis en place.</p> <p>La surveillance porte sur les produits. L'action est déclenchée par des problèmes liés aux produits ou au management (c'est-à-dire en situations de crise).</p> <p>Même si les informations relatives aux exigences légales et réglementaires applicables sont recueillies, les modifications des exigences ne sont déterminées que de manière ponctuelle.</p>	<p>Un processus de surveillance est réalisé périodiquement.</p> <p>La surveillance porte sur les clients.</p> <p>Les besoins et les attentes des clients sont surveillés de manière systématique.</p> <p>Les modifications des exigences légales et réglementaires sont suivies de manière systématique par des mécanismes formels.</p>	<p>Le processus de surveillance est évalué régulièrement pour améliorer son efficacité.</p> <p>La surveillance porte sur les fournisseurs, avec un intérêt limité porté au personnel et autres parties intéressées.</p> <p>Le retour d'informations des fournisseurs et partenaires clés est regroupé de manière planifiée.</p> <p>Le retour d'informations du personnel est regroupé par défaut uniquement.</p> <p>Les capacités actuelles des processus sont surveillées.</p> <p>Les processus de suivi des exigences légales et réglementaires sont efficaces et efficaces.</p>	<p>Le processus de surveillance est réalisé de manière systématique et planifiée, et comprend des vérifications croisées avec des sources de données externes.</p> <p>Les besoins en ressources sont évalués de manière systématique et planifiée dans le temps.</p> <p>Le retour d'informations des employés et des clients est regroupé par le biais d'enquêtes professionnelles et autres mécanismes tels que des groupes de réflexion.</p>	<p>Le processus de surveillance fournit des données et des tendances fiables.</p> <p>La surveillance porte sur les tendances au sein du secteur d'activité de l'organisme, les technologies et la situation de l'emploi, avec optimisation de l'utilisation et du développement des ressources.</p> <p>Les changements actuels ou prévus dans les politiques économiques, les demandes de produits, les technologies, la protection de l'environnement, ou dans les questions d'ordre social et culturel, susceptibles d'avoir un impact sur les performances de l'organisme, sont surveillés de manière planifiée.</p>

Tableau A.6 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
8.3.1 (Mesurage) Généralités 8.3.2 Indicateurs de performance clés	Un ensemble très limité de données issues des mesurages et des évaluations est disponible pour soutenir les décisions de la direction ou pour suivre l'avancement des actions entreprises. Des indicateurs de base (tels que des critères financiers, des livraisons dans les temps, le nombre de réclamations client, les avertissements légaux et les pénalités) sont utilisés. Les données ne sont pas toujours fiables.	Il existe un ensemble formel de définitions des indicateurs clés associés à la stratégie de l'organisme et aux principaux processus. Les indicateurs sont pour la plupart fondés sur l'utilisation de données internes. Les décisions de la direction sont soutenues par les éléments de sortie des revues du système de management de la qualité et des indicateurs de performance clés supplémentaires.	Les objectifs au niveau des processus sont liés aux indicateurs de performance clés. Les données disponibles permettent de comparer les performances de l'organisme à celles d'autres organismes. Les principales conditions de performances sont identifiées et suivies par des indicateurs fiables et pratiques. Les décisions de la direction sont soutenues de manière appropriée par des données fiables issues des systèmes de mesure.	Les données disponibles indiquent l'avancement des indicateurs de performance clés dans le temps. Le déploiement de la stratégie et des objectifs est surveillé. Des indicateurs de performance sont définis, déployés largement et utilisés en vue des décisions stratégiques relatives aux tendances et à la planification à long terme. L'analyse systématique des données permet de prévoir les performances futures.	L'analyse systématique de données exhaustives permet de prévoir avec certitude les performances futures. Les indicateurs contribuent à la prise de décisions stratégiques adéquates. Les KPI sont choisis et suivis de manière à fournir des informations fiables en vue de la prévision des tendances et de la prise de décisions stratégiques. Une analyse des risques est réalisée afin d'établir l'ordre de priorité des améliorations.
8.3.3 Audit interne 8.3.4 Auto-évaluation	Certaines données sont recueillies, mais sans utiliser une approche formelle. Les audits sont réalisés de manière réactive en réponse à des problèmes, à des réclamations client, etc. Les données recueillies sont pour la plupart utilisées pour résoudre des problèmes liés aux produits.	Certaines données issues de processus clés sont collectées de manière régulière. Les données d'audit sont utilisées de manière systématique pour revoir le système de management. L'auto-évaluation est limitée. Les données et les résultats des évaluations commencent à être utilisés de manière préventive.	La collecte des données est intégrée à un processus structuré. Si nécessaire, des études de qualification sont menées pour vérifier les données, notamment lorsque les données sont issues de jugements, d'opinions, etc. Les audits assurent l'exactitude des données et l'efficacité du système de management. Des auto-évaluations sont réalisées et les résultats utilisés pour déterminer la maturité de l'organisme et améliorer ses performances globales.	Les processus de collecte des données sont évalués en permanence et leur efficacité et efficience sont améliorées. Les résultats des auto-évaluations sont intégrés au processus de planification stratégique. Les écarts identifiés par rapport aux niveaux de maturité plus élevés sont comparés à la vision et à la stratégie, et l'organisme prend des mesures pour les corriger de manière planifiée.	L'organisme implique d'autres parties intéressées dans ses audits afin de faciliter l'identification d'opportunités supplémentaires d'amélioration. Des auto-évaluations sont réalisées par l'organisme à tous les niveaux.

ISO 9004:2009(F)

Tableau A.6 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
8.3.5 Benchmarking	L'échange des bonnes pratiques au sein de l'organisme est réalisé de manière anecdotique. Certaines comparaisons de produits avec des produits du marché sont réalisées.	La direction soutient l'identification et la promulgation des bonnes pratiques. Certains produits des concurrents clés sont analysés et comparés.	Certaines activités de benchmarking externe sont soutenues par le leadership de l'organisme (couvrant les produits, les processus et les opérations).	Une méthodologie de benchmarking est établie. Les mesures de performances clés font l'objet de benchmarking interne et externe, en appliquant une méthodologie structurée.	Le benchmarking est utilisé de manière systématique comme un outil permettant d'identifier les opportunités d'amélioration, d'innovation et d'apprentissage. L'organisme est fréquemment sollicité par des entités externes désireuses d'être un partenaire de comparaison.
8.4 Analyse	Des exemples anecdotiques d'analyse de données sont utilisés. Seuls des objectifs économiques et financiers ont été définis comme références pour l'analyse de données. Il existe une analyse limitée des réclamations client.	L'analyse des informations pertinentes externes et internes est réalisée périodiquement. Certains outils statistiques de base sont utilisés. Des évaluations sont réalisées pour déterminer le niveau de satisfaction des besoins et des attentes des clients. Les améliorations des produits sont fondées sur ces analyses. L'impact des modifications des exigences légales et réglementaires sur les processus et les produits est analysé périodiquement.	Un processus d'analyse systématique des données est soutenu par la large utilisation d'outils statistiques. Les analyses sont utilisées pour identifier les besoins et les attentes des parties intéressées pertinentes. Les décisions et actions efficaces sont fondées sur les analyses des informations.	Un processus d'analyse est utilisé pour évaluer les nouvelles ressources, matériaux et technologies. L'efficacité du processus d'analyse est améliorée en partageant les résultats de l'analyse avec les partenaires ou d'autres sources de connaissance. Les caractéristiques distinctives des produits sont identifiées et de la valeur est ajoutée aux produits pour les parties intéressées, sur la base des éléments d'entrée de l'analyse des informations.	Les données pertinentes d'ordre politique, environnemental, social, technologique et les données comparatives sont analysées et utilisées. Les risques et les opportunités susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs à court et à long termes sont identifiés et analysés. Les décisions stratégiques et politiques sont fondées sur des informations rassemblées et analysées de manière planifiée.

Tableau A.6 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse	Il existe une approche ponctuelle pour les revues. Lorsqu'une revue est réalisée, elle est souvent menée de manière réactive.	Des revues périodiques sont menées pour évaluer l'avancement dans la réalisation des objectifs qualité et pour évaluer les performances du système de management de la qualité. Tous les projets actifs et toutes les actions d'amélioration sont évalués au cours des revues, pour évaluer l'avancement en fonction de leurs plans et objectifs.	Des revues systématiques des indicateurs de performance clés et des objectifs associés sont réalisées de manière régulière. Lorsque des tendances négatives sont identifiées, elles sont suivies. Les revues indiquent si des ressources appropriées ont été fournies.	Les éléments de sortie des revues sont partagés avec certaines parties intéressées dans le but de faciliter la collaboration et l'apprentissage. Des comparaisons internes sont réalisées pour identifier et partager les bonnes pratiques.	Différentes sources d'information indiquent de bonnes performances dans tous les domaines stratégiques et opérationnels de l'organisme. Les éléments de sortie des revues sont partagés avec les partenaires et sont utilisés comme un élément d'entrée pour l'amélioration des produits et des processus susceptibles d'influencer leur niveau de performance et de satisfaction. Les résultats des revues démontrent que les actions entreprises sont efficaces.
NOTE	Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.				

ISO 9004:2009(F)

Tableau A.7 — Auto-évaluation des éléments détaillés de l'Article 9 — Amélioration, innovation et apprentissage

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<p>9.1 (Amélioration, innovation et apprentissage) Généralités</p> <p>9.2 Amélioration</p>	<p>Les activités d'amélioration sont ponctuelles et fondées sur des réclamations client ou d'ordre réglementaire.</p>	<p>Des processus d'amélioration de base, fondés sur des actions correctives et préventives, sont en place.</p> <p>L'organisme assure une formation en vue d'une amélioration continue.</p>	<p>Les efforts d'amélioration peuvent être démontrés pour la plupart des produits et processus clés de l'organisme.</p> <p>L'intérêt des processus d'amélioration est conforme à la stratégie et aux objectifs.</p> <p>Des systèmes de reconnaissance sont en place pour les équipes et les acteurs générant des améliorations stratégiquement pertinentes.</p> <p>Des processus d'amélioration continue fonctionnent à certains niveaux de l'organisme et avec ses fournisseurs et partenaires.</p>	<p>Les résultats générés par les processus d'amélioration améliorent les performances de l'organisme.</p> <p>Les processus d'amélioration sont revus de manière systématique.</p> <p>L'amélioration est appliquée aux produits, aux processus, aux structures organisationnelles, au modèle d'exploitation et au système de management de l'organisme.</p>	<p>Il existe de toute évidence une forte relation entre les activités d'amélioration et l'obtention de résultats supérieurs à la moyenne dans le secteur pour l'organisme.</p> <p>L'amélioration est intégrée comme une activité courante à tous les niveaux de l'organisme ainsi que pour tous ses fournisseurs et partenaires.</p> <p>L'intérêt est porté à l'amélioration des performances de l'organisme, y compris son aptitude à apprendre et à évoluer.</p>

Tableau A.7 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité				
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
9.3 Innovation	L'innovation est limitée. De nouveaux produits sont introduits de manière ponctuelle, en l'absence de toute planification d'innovation.	Les activités d'innovation sont fondées sur les données concernant les besoins et les attentes des clients.	Le processus d'innovation pour les nouveaux produits et processus est en mesure d'identifier les changements de l'environnement de l'organisme afin de planifier les innovations.	Les innovations sont classées par ordre de priorité, sur la base de l'équilibre entre leur urgence, la disponibilité des ressources et la stratégie de l'organisme. Les fournisseurs et les partenaires sont impliqués dans les processus d'innovation. L'efficacité et l'efficience des processus d'innovation sont évaluées régulièrement dans le cadre du processus d'apprentissage. L'innovation est utilisée pour améliorer le fonctionnement de l'organisme.	Les activités d'innovation anticipent les éventuels changements de l'environnement de l'organisme. Des plans de prévention sont élaborés pour éviter ou réduire au minimum les risques identifiés associés aux activités d'innovation. L'innovation est appliquée aux produits, aux processus, aux structures organisationnelles, au modèle d'exploitation et au système de management de l'organisme.

ISO 9004:2009(F)

Tableau A.7 (suite)

Paragraphe	Niveau de maturité			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
9.4 Apprentissage	Certaines leçons sont tirées à la suite de réclamations. L'apprentissage est d'ordre individuel, sans partage des connaissances.	L'apprentissage est généré de manière réactive à partir de l'analyse systématique des problèmes et d'autres données. Des processus existent pour le partage des informations et des connaissances.	Il existe des activités, des événements et des forums planifiés pour partager les informations. Un système de reconnaissance des résultats positifs issus des suggestions ou des leçons tirées est en place. L'apprentissage est traité dans la stratégie et les politiques.	L'apprentissage est reconnu comme une question clé. La constitution de réseaux, la connectivité et l'interactivité sont encouragées par la direction pour partager les connaissances. La direction soutient les initiatives d'apprentissage et les pilotes par l'exemple. L'aptitude à l'apprentissage de l'organisme intègre les compétences individuelles et celles de l'organisme. L'apprentissage est fondamental pour les processus d'amélioration et d'innovation.
				La culture d'apprentissage permet la prise de risques et l'acceptation de l'échec, à condition que cela conduise à tirer des leçons des erreurs et trouver des opportunités d'amélioration. Il existe des engagements externes pour les besoins de l'apprentissage.
NOTE	Le niveau de maturité actuel des éléments individuels de l'organisme est le plus haut niveau atteint jusqu'à ce point sans écarts antérieurs par rapport aux critères.			

Annexe B **(informative)**

Principes de management de la qualité

B.1 Généralités

La présente annexe décrit les huit principes de management de la qualité qui servent de base aux normes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176. Ces principes peuvent être utilisés par la direction comme un cadre pour aider leurs organismes à améliorer leurs performances.

La présente annexe fournit les descriptions normalisées des principes. De plus, elle donne des exemples d'avantages obtenus par leur utilisation et par les actions que les managers entreprennent généralement lorsqu'ils appliquent les principes pour améliorer les performances de leur organisme.

B.2 Principe 1: Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients et il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

a) Avantages clés

- augmentation des recettes et des parts de marché obtenue par des réponses flexibles et rapides aux opportunités du marché,
- augmentation de l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'organisme pour améliorer la satisfaction du client,
- amélioration de la fidélité des clients donnant lieu à une activité commerciale continue.

b) Application du principe d'orientation client conduisant généralement à

- rechercher et comprendre les besoins et les attentes des clients,
- s'assurer que les objectifs de l'organisme sont liés aux besoins et aux attentes des clients,
- communiquer les besoins et les attentes des clients à tous les niveaux de l'organisme,
- mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats,
- gérer systématiquement les relations avec les clients,
- assurer une approche équilibrée entre la satisfaction des clients et des autres parties intéressées (tels que propriétaires, employés, fournisseurs, financiers, collectivités locales et la société dans son ensemble).

ISO 9004:2009(F)

B.3 Principe 2: Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel le personnel peut pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

a) Avantages clés

- le personnel comprend les buts et objectifs de l'organisme et est motivé dans ce sens,
- les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de manière uniforme,
- le manque de communication entre les différents niveaux d'un organisme est réduit au minimum.

b) Application du principe de leadership conduisant généralement à

- tenir compte des besoins de toutes les parties intéressées, y compris les clients, les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble,
- établir une vision claire de l'avenir de l'organisme,
- fixer des enjeux en termes de buts et de cibles,
- créer et soutenir des valeurs partagées, des modèles de rôle en termes d'équité et d'éthique à tous les niveaux de l'organisme,
- établir un climat de confiance et éliminer les craintes,
- s'assurer que le personnel dispose des ressources et de la formation ainsi que de la liberté d'agir de façon responsable et créative,
- motiver, encourager et reconnaître les contributions du personnel.

B.4 Principe 3: Implication du personnel

Le personnel à tous les niveaux est l'essence même d'un organisme et une totale implication de sa part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

a) Avantages clés

- un personnel motivé, engagé et impliqué au sein de l'organisme,
- innovation et créativité dans l'avancement de la réalisation des objectifs de l'organisme,
- un personnel responsable de ses propres performances,
- un personnel désireux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

b) Application du principe d'implication du personnel conduisant généralement à

- la compréhension par le personnel de l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme,
- l'identification par le personnel des contraintes imposées à ses performances,

- l'acceptation par le personnel de son implication dans les problèmes et de sa responsabilité pour les résoudre,
- l'évaluation par le personnel de ses performances en fonction de ses buts et objectifs individuels,
- la recherche active par le personnel d'opportunités d'amélioration de ses compétences, connaissances et expérience,
- le libre partage des connaissances et de l'expérience par le personnel,
- un personnel capable de discuter ouvertement des problèmes et des questions.

B.5 Principe 4: Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et les activités afférentes sont gérées comme un processus.

a) Avantages clés

- coûts plus faibles et durées de cycle plus courtes grâce à l'utilisation efficace des ressources,
- résultats améliorés, cohérents et prévisibles,
- opportunités d'amélioration mises en évidence et établies par ordre de priorité.

b) Application du principe d'approche processus conduisant généralement à

- définir de manière systématique les activités nécessaires pour obtenir un résultat escompté,
- attribuer une responsabilité claire et être responsable pour le management des activités clé,
- analyser et mesurer la capacité des activités clé,
- identifier les interfaces des activités clés au sein et entre les fonctions de l'organisme,
- s'intéresser aux facteurs tels que les ressources, les méthodes et les matériaux susceptibles d'améliorer les activités clés de l'organisme,
- évaluer les risques, les conséquences et les impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et les autres parties intéressées.

B.6 Principe 5: Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

a) Avantages clés

- intégration et alignement des processus permettant d'obtenir dans les meilleures conditions les résultats escomptés,
- aptitude à porter ses efforts sur les processus clé,
- s'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

ISO 9004:2009(F)

- b) Application du principe de management par approche système conduisant généralement à
- structurer un système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la manière la plus efficace et efficiente possible,
 - comprendre les interdépendances qui existent entre les processus du système,
 - des approches structurées qui harmonisent et intègrent les processus,
 - améliorer la compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour atteindre des objectifs communs et de ce fait réduire les obstacles interfonctionnels,
 - comprendre les capacités organisationnelles et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir,
 - cibler et définir la manière dont il convient que des activités spécifiques fonctionnent au sein d'un système,
 - améliorer en continu le système par le mesurage et l'évaluation.

B.7 Principe 6: Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue des performances globales d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

- a) Avantages clés
- avantage en termes de performances grâce à l'amélioration des capacités organisationnelles,
 - alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux avec les finalités stratégiques de l'organisme,
 - flexibilité à réagir rapidement aux opportunités.
- b) Application du principe d'amélioration continue conduisant généralement à
- employer une approche à l'échelle de l'organisme pour l'amélioration continue des performances de l'organisme,
 - pourvoir à la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue,
 - instaurer l'amélioration continue des produits, des processus et des systèmes comme un objectif pour chaque individu dans l'organisme,
 - fixer des buts pour aider et des mesures pour suivre l'amélioration continue,
 - reconnaître et accepter les améliorations.

B.8 Principe 7: Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

a) Avantages clés

- décisions avisées,
- aptitude accrue à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence aux enregistrements factuels,
- aptitude accrue à revoir, remettre en question et modifier des opinions et des décisions.

b) Application du principe d'approche factuelle pour la prise de décision conduisant généralement à

- s'assurer que les données et informations sont suffisamment exactes et fiables,
- mettre à disposition les données aux personnes qui en ont besoin,
- analyser les données et les informations en appliquant des méthodes valides,
- prendre des décisions et entreprendre des actions sur la base d'une analyse factuelle, équilibrée avec l'expérience et l'intuition.

B.9 Principe 8: Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

a) Avantages clés

- aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties,
- flexibilité et rapidité de réaction conjointe à l'évolution du marché ou des besoins et attentes des clients,
- optimisation des coûts et des ressources.

b) Application du principe de relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs conduisant généralement à

- établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme,
- mettre en commun l'expertise et les ressources avec les partenaires,
- identifier et sélectionner les fournisseurs clés,
- pratiquer une communication claire et ouverte,
- partager les informations et les plans futurs,
- établir des activités conjointes de développement et d'amélioration,
- motiver, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

ISO 9004:2009(F)

Annexe C
(informative)

Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008

Le Tableau C.1 donne la correspondance entre la présente Norme internationale et l'ISO 9001:2008, et indique comment les deux Normes internationales se complètent.

L'ISO 9001 spécifie les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par les organismes en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Elle porte sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire aux exigences des clients.

La présente Norme internationale donne des lignes directrices pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, pour traiter les besoins et les attentes de toutes les parties intéressées et leur satisfaction, par l'amélioration continue et systématique des performances de l'organisme.

Tableau C.1 — Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008

Paragraphe de l'ISO 9004:2009	Paragraphe de l'ISO 9001:2008
4.1 (Gestion des performances durables d'un organisme) Généralités	4.1 (Système de management de la qualité) Exigences générales 5.1 Engagement de la direction
—	4.2 Exigences relatives à la documentation
4.2 Performances durables	—
4.3 Environnement de l'organisme	7.2 Processus relatifs aux clients
4.4 Parties intéressées, besoins et attentes	5.2 Écoute client
5.1 (Élaboration, planification et déploiement de la stratégie et des politiques) Généralités	5.3 Politique qualité
5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques	5.3 Politique qualité
5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques	5.4 Planification
5.4 Communication de la stratégie et des politiques	5.5.3 Communication interne 7.2.3 Communication avec les clients
6.1 (Management des ressources) Généralités	6.1 Mise à disposition des ressources
6.2 Ressources financières	—
6.3 Personnel de l'organisme	6.2 Ressources humaines
6.3.1 Management du personnel	
6.3.2 Compétences du personnel	6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation
6.3.3 Implication et motivation du personnel	—
6.4 Partenaires et fournisseurs	7.4.1 Processus d'achat
6.4.1 Généralités	
6.4.2 Sélection, évaluation et amélioration des capacités des fournisseurs et des partenaires	7.4.1 Processus d'achat
6.5 Infrastructure	6.3 Infrastructures

Tableau C.1 (suite)

Paragraphe de l'ISO 9004:2009	Paragraphe de l'ISO 9001:2008
6.6 Environnement de travail	6.4 Environnement de travail
6.7 Connaissances, informations et technologie	—
6.8 Ressources naturelles	—
7.1 (Management des processus) Généralités	4.1 (Système de management de la qualité) Exigences générales
7.2 Planification et maîtrise des processus	7.1 Planification de la réalisation du produit 7.5 Production et préparation du service
7.3 Responsabilité et autorité relatives aux processus	5.5.1 Responsabilité, autorité et communication
8.1 (Surveillance, mesure, analyse et revue) Généralités	8.1 Généralités 7.6 Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure
8.2 Surveillance	8.2.3 Surveillance et mesure des processus 8.2.4 Surveillance et mesure du produit
8.3.1 (Mesurage) Généralités	8.2 Surveillance et mesurage 8.2.1 Satisfaction du client
8.3.2 Indicateurs de performance clés	8.2.3 Surveillance et mesure des processus
8.3.3 Audit interne	8.2.2 Audit interne
8.3.4 Auto-évaluation	—
8.3.5 Benchmarking	—
8.4 Analyse	8.4 Analyse des données
8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse	5.6 Revue de direction
9.1 (Amélioration, innovation et apprentissage) Généralités	8.5 Amélioration
9.2 Amélioration	8.5 Amélioration
9.3 Innovation	7.3 Conception et développement
9.4 Apprentissage	—

ISO 9004:2009(F)

Bibliographie

- [1] ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la qualité — Exigences*
- [2] ISO 10001, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes*
- [3] ISO 10002, *Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes*
- [4] ISO 10003, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes*
- [5] ISO/TS 10004¹⁾, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage*
- [6] ISO 10005, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour les plans qualité*
- [7] ISO 10006, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets*
- [8] ISO 10007, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion de la configuration*
- [9] ISO 10012, *Systèmes de management de la mesure — Exigences pour les processus et les équipements de mesure*
- [10] ISO/TR 10013, *Lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité*
- [11] ISO 10014, *Management de la qualité — Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques*
- [12] ISO 10015, *Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation*
- [13] ISO/TR 10017, *Lignes directrices pour les techniques statistiques relatives à l'ISO 9001:2000*
- [14] ISO 10019, *Lignes directrices pour la sélection de consultants en systèmes de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs services*
- [15] ISO 14001, *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*
- [16] ISO 14040, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Principes et cadre*
- [17] ISO 14044, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Exigences et lignes directrices*
- [18] ISO/TR 14047, *Management environnemental — Évaluation de l'impact du cycle de vie — Exemples d'application de l'ISO 14042²⁾*

1) En cours d'élaboration.

2) L'ISO 14041:1998 et l'ISO 14042:2000 ont été conjointement annulées et remplacées par l'ISO 14040:2006 et l'ISO 14044:2006.

- [19] ISO/TS 14048, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Format de documentation de données*
- [20] ISO/TR 14049, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Exemples d'application de l'ISO 14041 traitant de la définition de l'objectif et du champ d'étude et analyse de l'inventaire²⁾*
- [21] ISO/TR 14062, *Management environnemental — Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit*
- [22] ISO 19011:2002, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental*
- [23] ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale¹⁾*
- [24] ISO/CEI 27000, *Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Systèmes de management de la sécurité de l'information — Vue d'ensemble et vocabulaire*
- [25] ISO/CEI 27001, *Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Systèmes de management de la sécurité de l'information — Exigences*
- [26] ISO 31000, *Management du risque — Principes et lignes directrices*
- [27] ISO/CEI 90003, *Ingénierie du logiciel — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2000 aux logiciels informatiques*
- [28] CEI 60300-1, *Gestion de la sûreté de fonctionnement — Partie 1: Gestion du programme de sûreté de fonctionnement*
- [29] CEI 61160, *Revue de conception*
- [30] OHSAS 18001, *Occupational health and safety management systems — Requirements*
- [31] OHSAS 18002, *Occupational health and safety management systems — Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*
- [32] *Principes de management de la qualité³⁾*, ISO, 2001
- [33] *ISO 9000 — Sélection et utilisation³⁾*, ISO, 2008
- [34] *Directives sur le concept et l'utilisation de l'approche processus pour les systèmes de management⁴⁾*, ISO, 2008
- [35] *Recommandations de l'ISO aux PME pour mettre en œuvre l'ISO 9001:2000; élaboré par l'ISO/TC 176⁵⁾*, ISO, 2002
- [36] *The integrated use of management system standards*, ISO, 2008
- [37] *Systèmes de management ISO⁶⁾*

3) Disponible sur les sites web: <http://www.iso.org> ou <http://www.iso.org/tc176/sc2>

4) Disponible sur le site web: <http://www.iso.org/tc176/sc2>

5) Doit être mis à jour et aligné avec l'ISO 9001:2008.

6) Publication bimestrielle offrant une vue d'ensemble des développements sur le plan international en relation avec les normes ISO sur les systèmes de management et comprenant des nouvelles relatives à leur mise en œuvre par diverses organisations dans le monde entier. Peut être obtenue auprès du Secrétariat central de l'ISO (sales@iso.org).

ISO 9004:2009(F)

- [38] Sites web de référence:
<http://www.iso.org>
<http://www.tc176.org>
<http://www.iso.org/tc176/sc2>
<http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>

ISO 9004:2009(F)

ICS 03.120.10

Prix basé sur 46 pages